

CINTHIA MARIE OTA

**A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO PESTANA CURITIBA HOTEL:  
CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Monografia apresentada para conclusão do  
Curso de Especialização em Gestão  
Empresarial da Universidade Federal do  
Paraná.

Professor: Dr. Sérgio Bulgacov

CURITIBA  
2009

## **FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DA MONOGRAFIA**

Título: A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO PESTANA CURITIBA  
HOTEL: CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Autora: Cinthia Marie Ota

Contato: cinthmarie@hotmail.com

Resumo: A importância da organização do trabalho, gerando os ganhos necessários à permanência da empresa no mercado. Nesse contexto, o acompanhamento dos serviços prestados pelo Pestana Curitiba Hotel, torna-se uma ferramenta essencial para identificar os fatores que impactam na qualidade dos serviços.

Orientador: Professor Dr. Sérgio Bulgacov

Instituição: Universidade Federal do Paraná

Cidade: Curitiba

Data: 29 de Maio de 2009.

Dedico este projeto aos meus pais, Takayoshi Ota e Amélia Ota, e irmãos, Rosana Midori Ota e Luis Eduardo I. Ota. Minha eterna gratidão a todos vocês.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradecer a Deus, por estar sempre presente em minha vida.

Ao professor e orientador, Dr. Sérgio Bulgacov, por todo apoio e dedicação no decorrer do curso e, em especial, na orientação desta monografia.

Ao coordenador do curso e professor, Dr. Pedro José Steiner Neto, e ao Paulo Araujo, secretário de curso, pela dedicação e carisma.

"Não pretendemos que as coisas mudem, se sempre fazemos o mesmo. A criatividade nasce da angústia, como o dia nasce da noite escura. O inconveniente das pessoas e dos países é a esperança de encontrar as saídas e soluções fáceis. Sem crise não há desafios, sem desafios, a vida é uma rotina, uma lenta agonia. Sem crise não há mérito. É na crise que se aflora o melhor de cada um. Falar de crise é promovê-la, e calar-se sobre ela é exaltar o conformismo. Em vez disso, trabalhemos duro. Acabemos de uma vez com a única crise ameaçadora, que é a tragédia de não querer lutar para superá-la".

*Albert Einstein*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMA.....	3
1.2 OBJETIVO GERAL.....	3
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.4 METODOLOGIA.....	3
1.5 JUSTIFICATIVA .....	4
1.6 GRUPO PESTANA.....	4
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>5</b>
2.1 TURISMO E HOTELARIA .....	5
2.2 A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS: CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	13
<b>3. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>38</b>
3.1 PESTANA CURITIBA HOTEL .....	38
3.2 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	38
3.2.1 Fase do Recrutamento.....	39
3.2.2 Fase de Seleção .....	42
3.2.3 Fase de Acolhimento.....	44
3.2.4 Avaliação Contínua de Desempenho e Potencial .....	45
3.2.5 Treinamento de Excelência.....	46
3.2.6 Eleição do Colaborador do Mês .....	49
3.2.7 Festas de Natal .....	51
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>
<b>LISTA DE ANEXO.....</b>	<b>60</b>
ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DO HOTEL .....	61

## 1. INTRODUÇÃO

O monografia tem como título “A qualidade dos serviços prestados pelo Pestana Curitiba Hotel: Capacitação de Recursos Humanos”. A escolha do tema se justifica pela importância de uma boa gestão a fim de manter a qualidade dos serviços, obtendo-se uma excelente produtividade, condição necessária para a competitividade e sobrevivência da empresa.

É preciso estar consciente de que por trás do processo de produção também existe um indivíduo, com sentimentos e emoções, que tem a sua vida fragmentada em vários papéis e deseja agora redefinir e ampliar suas funções na sociedade. Portanto, o maior capital da empresa, que é o capital humano, está procurando se adaptar e dar uma dimensão muito maior ao seu trabalho.

Segundo Castelli (2001, p. 36), a empresa hoteleira vem sofrendo, gradativamente, aperfeiçoamentos técnicos em seus equipamentos e instalações, além de mudanças relativas ao seu posicionamento socioeconômico face às oscilações conjunturais.

A gestão hoteleira deve buscar atender seu público alvo de forma eficaz, satisfazendo o cliente desejado, para assim, fidelizá-lo. Além disso, as novas tecnologias e metodologias de trabalho se alteram em grande velocidade, e para se manter competitivo, os empreendimentos devem manter-se constantemente atualizados e buscando diferenciais para se destacar no mercado. É muito difícil manter as metas de um hotel em meio a uma turbulência sem precedentes, tal qual se configura na atual conjuntura.

Para isso, é necessário que os gestores estudem alternativas, estando sempre à frente. “Os hotéis atendem pessoas, e seu sucesso depende da qualidade de atendimento prestado nos locais em que tais pessoas desejam ser atendidas”. (INGRAM e MEDLIK, 2002, p. 25). Diante dessa incerteza no mercado mundial, uma coisa é certa: as crises passam e com elas ficam grandes perdas e oportunidades incríveis. É preciso buscar nos fundamentos econômicos, subsídios para enfrentar as adversidades e construir o futuro de maneira sustentável.

Desta forma, identifica-se e delinea-se o objetivo geral como sendo: identificar os fatores da organização do trabalho relacionado ao Pestana Curitiba Hotel, que impactam na qualidade dos serviços prestados. Como objetivos específicos estão: descrever o Pestana Curitiba Hotel; identificar os fatores de

organização do trabalho que impactam na qualidade dos serviços prestados e recomendar ações de organização do trabalho que venha a colaborar com a qualidade dos serviços prestados e a otimização dos recursos.

O problema para o qual a monografia busca solução consiste em “quais são os fatores da organização do trabalho que afetam a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores do Pestana Curitiba Hotel?”. Este problema recebeu atenção durante todo o processo de elaboração do trabalho.

A metodologia para a elaboração da monografia consistiu em pesquisa bibliográfica com o intuito de identificar os pressupostos sobre os tópicos relacionados ao tema proposto. Em seguida, a aplicação de estudo de caso com abordagem qualitativa de análise.

A pesquisa utilizou de observação e análise documental para a coleta de dados secundários e primários. Esses dados foram submetidos à triangulação para sua confirmação. Segue um breve descritivo dos capítulos que compõe o presente trabalho:

O segundo capítulo, "Fundamentação Teórica", limita-se à apresentação dos principais conceitos teóricos necessários ao desenvolvimento desta monografia. No sub-capítulo, "Turismo e Hotelaria", é realizada uma explanação sobre a importância do turismo para o crescimento da economia local. Sendo assim, o papel dos hotéis no desenvolvimento da atividade turística é fundamental. No sub-capítulo "A Qualidade dos Serviços Prestados: Capacitação de Recursos Humanos" é realizada a abordagem sobre o elemento humano como sendo o fator essencial na prestação de serviços.

No terceiro capítulo, "Estudo de caso" há uma breve explanação sobre o Pestana Curitiba Hotel e o departamento de Desenvolvimento Organizacional, sendo analisada a Fase de Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho e Potencial, Treinamentos, Eleição do Colaborador do Mês e Festas de Natal.

As considerações finais consistem no conjunto de conclusões relativo à elaboração da monografia como um todo, destacando as oportunidades e dificuldades encontradas pela pesquisadora. Como elementos de apoio, há os anexos localizados no fim do trabalho.

Finalizando, a monografia enfoca os principais temas relacionados à estrutura organizacional da hotelaria com ênfase em Recursos Humanos, visando contribuir



com algumas idéias e despertando a importância da correta gestão empresarial.

## **1.1 PROBLEMA**

Quais são os fatores da organização do trabalho que afetam a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores do Pestana Curitiba Hotel?

## **1.2 OBJETIVO GERAL**

Identificar os fatores da organização do trabalho relacionado ao Pestana Curitiba Hotel, que impactam na qualidade dos serviços prestados.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Descrever o Pestana Curitiba Hotel;
- Identificar os fatores de organização do trabalho que impactam na qualidade dos serviços prestados;
- Recomendar ações de organização do trabalho que venha a colaborar com a qualidade dos serviços prestados e a otimização dos recursos.

## **1.4 METODOLOGIA**

Para a execução do trabalho foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica com o intuito de identificar os pressupostos sobre os tópicos relacionados ao tema proposto. Em seguida, a aplicação de estudo de caso com abordagem qualitativa de análise.

A pesquisa utilizou de observação e análise documental para a coleta de dados secundários e primários. Esses dados foram submetidos à triangulação para sua confirmação.

## **1.5 JUSTIFICATIVA**

Vivemos uma era de grandes mudanças que estão alterando para sempre a vida das pessoas, das empresas e das nações do mundo inteiro. Daí a importância de se incorporar a cultura das mudanças na gestão do Pestana Curitiba Hotel. É preciso compreender que, na hotelaria, são as pessoas que fazem a diferença.

Também é imprescindível organizar todos os setores, pois assim a empresa ganha em tempo, produtividade, qualidade e principalmente competitividade, provando que tais atitudes podem realmente mudar de forma agressiva o comportamento das empresas, sem trazer consequências negativas para a organização, diante de um mercado consumidor bastante competitivo, onde o consumidor final deseja um serviço de alta qualidade e preço justo.

## **1.6 GRUPO PESTANA**

O Grupo Pestana, cuja origem remonta ao ano de mil novecentos e setenta e dois, por ocasião da fundação da M & J Pestana - Sociedade de Turismo da Madeira desenvolve a sua atividade principalmente no setor do Turismo, tendo ainda interesses na Indústria e nos Serviços.

De empresa eminentemente local ou regional, hoje em dia o Grupo Pestana é o maior grupo português no setor do Turismo, sendo a sua cadeia hoteleira PH & R - Pestana Hotéis & Resorts com as atuais quarenta e duas unidades e cerca de oito mil e setecentos apartamentos, a maior cadeia de origem portuguesa.

O processo de internacionalização está em curso, tendo presenças consolidadas no Brasil, Moçambique, África do Sul, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Argentina, Venezuela, sendo prevista a sua extensão para Londres.

A partir do ano de dois mil e três, o Grupo Pestana assumiu a gestão da rede das Pousadas de Portugal, assumindo assim o destino das quarenta e três Pousadas existentes no território nacional e promoveu a sua internacionalização.

O universo destas entidades emprega mais de seis mil colaboradores e registrou no ano de dois mil e seis receitas totais superiores a quatrocentos e cinquenta milhões de euros.

O Algarve aposta sobretudo na Hotelaria de Resort, no golfe e na Imobiliária de Lazer; a Madeira além da Hotelaria de Resort desenvolveu sobretudo a

comercialização de direitos reais de habitação periódica e a exploração da concessão de uma zona de jogo; em Lisboa e Porto aposta-se, sobretudo, na hotelaria em edifícios de relevante valor histórico, cultural ou arquitetônico; no Brasil a presença é na Hotelaria de Resort no Nordeste e Angra dos Reis e na hotelaria para o mercado *corporate* em São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba; e em Moçambique, África do Sul e São Tomé e Príncipe a aposta é sobretudo na Hotelaria Africana que se pode reproduzir através do conceito de *lodge*.

Todas as áreas são suportadas por uma dupla forte aposta: comercialização e distribuição turística como forma de ter voz ao longo de toda a cadeia de valor do setor, diminuindo assim os níveis de dependência, e na formação dos seus colaboradores como a forma que existe nos serviços de ter e manter qualidade.

O desenvolvimento de uma estratégia deste tipo em Portugal implica, para além de ter uma base forte no mercado geográfico natural, desenvolver um processo de internacionalização. Aqui convém referir que o Grupo Pestana foi o pioneiro em Portugal a seguir uma estratégia deste tipo no setor do Turismo, o que marca claramente a diferença em relação à concorrência.

A satisfação do cliente e a excelência do serviço, com base numa aposta do Desenvolvimento Organizacional e na sua formação profissional contínua, constituem um dos maiores objetivos do Grupo Pestana.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica limita-se à apresentação dos principais conceitos teóricos necessários ao desenvolvimento desta monografia. Inicia apresentando a relevância do setor Turismo e Hotelaria e a seguir os aspectos de Recursos Humanos que permitirão a análise do caso em pauta.

### **2.1 TURISMO E HOTELARIA**

Os principais impactos económicos do turismo se relacionam aos ganhos do câmbio exterior, às contribuições feitas às receitas do governo, à geração de emprego e renda e ao estímulo ao desenvolvimento regional. Atualmente é visto

como uma atividade econômica vantajosa, gerando divisas para as regiões, além de melhorias na infra-estrutura local.

Segundo Lickorish e Jenkins (2000, p. 103), em termos sociais, a atividade do turismo em regiões economicamente subdesenvolvidas pode oferecer meios de manter o nível de atividade econômica suficiente para evitar a migração de pessoas para as áreas mais desenvolvidas de um país.

Atualmente o turismo é uma atividade em pleno crescimento, com perspectivas bastante promissoras. Esse quadro positivo é decorrente de diversos aspectos que, ao longo do tempo, contribuíram para seu desenvolvimento e para a mudança da leitura de sua importância no contexto mundial, como instrumento de geração de empregos, arrecadação de impostas, geração de divisas, redução de desequilíbrios regionais, indução de investimentos e multiplicação de produção. (FERNANDES E COELHO, 2002 p.16).

Dentro desse contexto, a permanência do turista na localidade é importante para mover a economia local. Permanecendo por mais dias o turista gasta mais e ajuda na distribuição de renda de lugares mais ricos para localidades mais pobres. Com isso, o papel dos hotéis no desenvolvimento da atividade turística é fundamental.

Onde o turista se hospeda faz parte da experiência da sua viagem, desde os equipamentos do hotel até os serviços que lhe foram prestados. Os hotéis podem ser definidos como locais de acomodação que prestam serviços aos turistas além de tratar os seus clientes com hospitalidade.

A palavra hotel, utilizada pela primeira vez na França, deriva do latim *hospes*, que significa pessoa acomodada e de *hospitium*, que significa hospitalidade. Devido à influência francesa, generalizou-se nos demais países. Hotel pode ser definido como um estabelecimento de caráter público destinado a fornecer uma série de serviços: acomodação, alimentos e bebidas, lazer e deve estar orientado a três grandes objetivos: ser uma fonte de receita; ser uma fonte de emprego; oferecer um serviço à comunidade. (PÉREZ, 2001, p.6)

Segundo Castelli (2001, p.56), uma empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada. Já segundo o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explora ou administra meio

de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira.

Para Lickorish e Jenkins (2000, p. 11), foi a partir da década de 1950 que os hotéis começaram a ver seus clientes como indivíduos que desejavam uma gama de serviços, e não apenas alugar uma acomodação. Por isso, os hotéis começaram a desenvolver galerias de lojas e, mais tarde, a oferecer serviços de secretariado a fim de tentar aumentar o tempo gasto pelos clientes nas dependências do hotel.

Dessa maneira, meio de hospedagem é o estabelecimento que satisfaz, cumulativamente, as seguintes condições: é licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviço de hospedagem, é administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira que adota, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem, atende os padrões classificatórios previstos pela legislação em vigor e mantém permanentemente os padrões de classificação.

Completando essas idéias, os meios de hospedagem e de turismo devem oferecer, no mínimo, alojamento, serviço de recepção, guarda de bagagem e objetos de uso pessoal dos hóspedes, além de conservação, arrumação e limpeza das instalações e dos equipamentos.

Hoje os hotéis não são simplesmente locais para o pernoite e alimentação. São utilizados como espaços para eventos e reuniões; lazer e entretenimento; podendo ser inclusive um atrativo turístico. Deixando seu caráter exclusivo de acomodação para ser uma ferramenta multifuncional da atividade turística, precisando assim de profissionais capacitados e que entendam tudo que envolve o empreendimento e seus setores específicos.

Os hotéis desempenham um papel importante na maioria dos países, oferecendo instalações para transações de negócios, reuniões e conferências, recreação e entretenimento. Neste sentido, os hotéis são tão essenciais à economia e às sociedades como o transporte adequado, a comunicação e os sistemas de distribuição a varejo de vários bens e serviços. Através de suas instalações, os hotéis contribuem para a produção total de bens e serviços, que constituem o bem-estar substancial de nações e comunidades. (INGRAM E MEDLIK, 2002, p. 4).

Partindo-se deste princípio, a análise de mercado diz respeito ao conhecimento da empresa, além de fornecer subsídios para o plano de *marketing*. Para Biagio e Batocchio (2005, p. 137), o plano de *marketing* define a forma como a

empresa atuará para levar seus produtos ao consumidor. Por melhor que seja o produto de uma empresa, por si só, não garante o mercado. Se a empresa não conseguir atingir seus clientes potenciais, não conseguirá permanecer muito tempo no negócio.

Outra questão importante é decoração dos hotéis, um dos elementos que compõem a categoria do estabelecimento. Ela contribui para criar uma atmosfera agradável e peculiar, interferindo no bem-estar do cliente. Tudo deve estar em equilíbrio com o ambiente que se deseja criar para o hóspede visado. Observa-se que a decoração nunca deve ser demasiadamente carregada ou ser excessiva.

É necessário também, garantir o domínio tecnológico e contar com especialistas com habilitação profissional, conforme a legislação exigir. Os trunfos da concorrência também devem ser identificados. É preciso verificar o que deve ser oferecido aos hóspedes que seja um diferencial, que seja mais atrativo do que a concorrência já oferece.

Nesse contexto, para Biagio e Batocchio (2005, p. 201), as decisões empresariais geralmente são tomadas a partir de dados financeiros que refletem uma situação passada. No Brasil, o controle financeiro e a tomada de decisão baseada em fatos financeiros ganham mais importância devido aos ciclos recessivos que atingem a economia.

Segundo Castelli (2001, p.46), na maior parte das empresas hoteleiras, o estilo gerencial é uma das principais causas do atraso em que se encontram as empresas hoteleiras, quando comparadas com aquelas de outras áreas, sobretudo as que já adotaram a Gerência pela Qualidade Total.

Algumas das respostas virão em forma de estratégias, métodos de trabalho e outras serão conclusões numéricas que medirão o efeito de cada decisão a ser tomada para a formatação da empresa. É preciso levar em consideração os gastos, preço de venda, ponto de equilíbrio e margem de contribuição.

Para Birley e Muzyka (2001, p.4), os gestores possuem altos níveis de energia e altos graus de perseverança e imaginação que, combinados com a disposição para correr riscos moderados e calculados, os capacitam a transformar o que freqüentemente começa como uma idéia muito simples e mal definida em algo concreto.

Através do planejamento é necessário:

aprender a observar e avaliar negócios. Mas é através da criatividade que se começa a associar as observações dos mais diversos tipos e formas de empreendimentos. A criatividade vai fazer que se adote a fórmula de sucesso de um tipo de negócio em um outro. São essas associações que podem transformar uma simples oportunidade em um grande sucesso empresarial. (DEGEN e MELO, 2004, p.21)

A sobrevivência do hotel depende da realização de estudos de pesquisa mercadológica, visando formatar um novo negócio que tenha seus diferenciais, e conseqüentemente maiores chances de sucesso. Esta pesquisa consiste em avaliar diferentes segmentos de mercado, o que segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 187) chama-se seleção do mercado-alvo, ou seja, seleção de um conjunto de compradores com necessidades e características comuns, às quais a empresa decide atender.

Para Ferreira, Reis e Pereira (2002, p.3), outra tendência é a formação de parcerias e alianças entre organizações do mesmo setor. Ao procurarem atender mercados integrados e suportados pelos avanços das telecomunicações, as novas parcerias surgem como inovações significativas no campo da gestão empresarial.

Nesse contexto, Lickorish e Jenkins (2000, p. 162) afirmam que é importante os hotéis independentes se unirem em consórcios como uma forma estratégica de competir com os grupos já estabelecidos. A principal vantagem de se formarem consórcios de hotéis independentes é que o hotel pode se beneficiar de esforços de marketing mais eficientes do que se estivesse sozinho, além de ser incluído em sistemas de reservas internacionais geralmente disponíveis apenas para os grandes grupos de hotéis.

É possível diminuir os custos e aumentar a produtividade comprando insumos por preços melhores, melhorando o processo produtivo, qualificando melhor os recursos humanos e melhorando os equipamentos.

Existe outra forma de se aumentar a produtividade através da diminuição dos custos. Trata-se da eliminação dos desperdícios, isto é, de todo o recurso gasto inutilmente na confecção de um produto, com matéria-prima, materiais, tempo, energia, mão-de-obra, métodos de trabalho e equipamentos.

Todos os desperdícios são custos que não agregam valor e por isso devem ser eliminados. Seus efeitos são devastadores, principalmente no lucro da empresa. Segundo Castelli (2001, p. 32), um dos métodos que tem comprovado sua eficácia

nesse particular ficou conhecido como o dos 5S, muito em uso nas empresas que iniciam a implantação do processo de qualidade.

A prática dos 5S por todos os colaboradores, com o comprometimento e a participação dos gestores, estabelece um ambiente propício para o Gerenciamento da Qualidade Total, que proporciona uma mudança de comportamento das pessoas, elevando o seu moral pelo fato de terem por perto somente coisas úteis, ordenadas e arrumadas, e ainda, um ambiente limpo e agradável.

Além dos desperdícios, existe ainda um outro de profundas repercussões, sobretudo para as empresas prestadoras de serviço. Trata-se da perda de clientes por causa do mau atendimento.

No setor hoteleiro, o bom atendimento e a qualidade dos serviços costumam ser avaliados com base nas expectativas formuladas pelos hóspedes a partir do *marketing* dos hotéis, avaliação das agências de viagem e turismo, recomendações de outras pessoas e, principalmente, em experiências anteriores. Para tal a gestão deve ser eficiente, melhorando a produção e o atendimento aos clientes.

Quando falamos de “excelência” sempre pensamos em melhor, no sublime, em todo aquele que tem mais qualidades. Decidimos o que é excelente se queremos avaliar o serviço de um hotel. Decidimos que a comida que nos é dada é excelente, ou também, apontamos como excelente o atendimento que recebemos durante a estadia em qualquer alojamento turístico. (GALLEGO, 2002, p.17).

Todos os dias a concorrência aumenta, pois o mercado só emprega profissionais capacitados a atender as necessidades do consumidor, pelo simples fato de serem eles os principais produtos da hotelaria.

Segundo Vieira (2004, p. 46) na área de hotelaria um hóspede é perdido em virtude de: 1% por falecimento, 5% por mudança de endereço, 7% por amizades comerciais, 8% por maiores vantagens em outros hotéis, 14% por reclamações não atendidas e 68% pela má qualidade do atendimento, ou seja, as questões de RH<sup>1</sup> são as mais importantes a serem consideradas quando se leva em conta os riscos para perder um cliente em função de mau atendimento, a falha em abordar essas questões pode levar a uma falta de eficácia para obter clientes satisfeitos.

---

<sup>1</sup> Recursos Humanos.



Além de visar lucros, o setor hoteleiro deve preocupar principalmente com a qualidade do serviço que está sendo prestado. A qualidade dos serviços prestados não é mais apenas um diferencial e sim uma necessidade para se manter competitivo no mercado e conseguir a conquista e manutenção de seus clientes.

A experiência de viagem que os turistas têm é determinada em grande parte pelo contato com empregados do setor turístico. Assim sendo, os funcionários criam e proporcionam o “produto” turístico no ponto de consumo. A característica definidora da mão-de-obra em turismo é o núcleo de conhecimentos e qualificações que lhe possibilita prestar um serviço de qualidade ao turista. (OMT, 2003, p.228).

O empreendimento hoteleiro está sempre buscando um diferencial que venha satisfazer seus clientes, por serem prestados por pessoas, logo, é muito difícil que sejam realizados de maneira uniforme, pois o comportamento humano é bastante relevante e os serviços dependem de quem produz, podendo variar de um dia para o outro.

Cada indivíduo tem sua personalidade, e essa personalidade é advinda da sua bagagem de conhecimento adquirida em vida, através da família, escola e outras relações sociais. Já o caráter é a forma como se julga a conduta da pessoa. (SILVA, 2001, p. 54)

Além disso, a qualidade dos serviços é comprometida pela multiplicidade de contatos diretos entre a empresa e o cliente, visto que na maioria das vezes há várias pessoas envolvidas na produção conjunta de um serviço, e o erro de alguma dessas afeta a percepção global da qualidade do estabelecimento vista pelo cliente.

“La heterogeneidad de los servicios incrementa el riesgo percibido y por ello, las empresas de servicios intentan reducirla cuidando especialmente la selección y formación de sus trabajadores y estableciendo estándares de calidad para prestación del servicio.” (DÁVILA, 2002, p. 62)

Conforme visto, o hotel é uma das peças chave do turismo, funcionando não apenas como um prestador de serviços, mas como parte da experiência do turista.

O turismo é essencialmente um negócio de serviços, e as muitas pessoas que o visitante encontra e das quais depende para o atendimento de suas necessidades básicas e de lazer são fundamentais para o sucesso de um destino turístico. O turismo também é o negócio da hospitalidade e, portanto, quando o serviço é prestado; assim sendo, os papéis de anfitrião e hóspede definem em grande parte a lembrança sobre a experiência e determinam se ela irá se repetir. O profissionalismo, a habilidade, a eficiência e a cortesia como características do serviço não acontecem no

Para atender bem o turista, atendendo suas expectativas, a relação entre o hóspede e os funcionários do hotel deve ser analisada para que esse contato seja feito da melhor forma possível. “É muito comum que as acomodações dos hotéis e outros produtos do hotel façam parte de um produto turístico geral, que engloba, do ponto de vista do turista, toda a experiência, desde o momento em que ele sai de casa até o momento em que retorna.” (INGRAM e MEDLIK, 2002, p.136).

Ou seja, o turismo é uma atividade que ultrapassa os setores convencionais da economia. Ele requer dados da natureza econômica, social, cultural e ambiental. Nesse sentido, é frequentemente descrito como uma atividade multifacetada (LICKORISH e JENKINS, 2000, p. 10).

No entanto, o turismo brasileiro de lazer deve sofrer pela redução de hóspedes estrangeiros que, em tempos de crise, viajam para destinos mais baratos e mais próximos a seus países de origem. Da mesma forma, o turista brasileiro certamente reduzirá suas viagens seja por prevenção, seja por efeitos já sofridos na alta de juros, diminuição de crédito para compra de pacotes de turismo e aumento das passagens aéreas.

Com o turismo de negócio, não é diferente. No topo de corte de despesas de uma empresa no momento de uma crise, estarão sempre os custos com viagens a negócios. Uma empresa que tenha por hábito enviar comitivas de executivos para outras cidades ou países, em momentos como este, com toda tecnologia de vídeo conferências, *internet* e outros recursos modernos, deve certamente otimizar e reduzir os gastos com viagens e hospedagens.

Muitas empresas estão evitando o deslocamento de pessoas, utilizando meios de comunicação a distância e evitando, assim, gastos altos com transporte e hotéis. Sendo que, segundo Lickorish e Jenkins (2000, p. 171), o segmento de turismo de negócios é importante porque representa em média, os gastos mais altos de todos os turistas.

A crise econômica global traz consigo um grande desafio para a hotelaria. É hora de reduzir custos, encontrar novas demandas de hóspedes, otimizar a mão-de-obra existente, ser competitivo através de serviços diferenciais criativos, utilizar

canais de vendas e de distribuição digitais globalizados e principalmente investir no capital humano.

No capítulo a seguir, será abordada a importância da capacitação de recursos humanos. Desta forma, torna-se fundamental a identificação e estruturação dos elementos que compõem o capital intelectual da empresa, uma vez que o sucesso da organização está intimamente ligado aos colaboradores, responsáveis pelo aumento da produtividade e qualidade dos serviços prestados.

## **2.2A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS: CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Os serviços prestados pelos hotéis são oferecidos de pessoas para pessoas e essa relação é que define se um empreendimento atende bem ou não seu hóspede. E só o cliente pode julgar se o atendimento foi adequado. A cada dia o usuário de serviços turísticos e de meios de hospedagem está mais exigente. Sendo assim, a necessidade de qualificação e boa gestão se faz essencial, podendo definir inclusive a ocupação maior ou menor dos hotéis durante o ano.

O usuário dos serviços turísticos está cada vez mais exigente, tem consciência do valor que vai gastar, tem acesso a novos meios de comunicação – televisão a cabo e *internet* – e procura saber em que seu dinheiro está sendo gasto, ou seja, tem-se satisfação total passando por uma formulação custo-benefício. O atendimento é outro fator preponderante (...) A primeira impressão é a que fica. (FRANCISCO DINIZ, 1996, citado por Flores, 2002, p. 26).

As pessoas e as organizações estão unidas em uma complexa e incessante interação. As pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir. Essa complexa dependência é evidenciada em empreendimentos que prestam serviços.

Segundo Gallego (2002, p. 17) os quatro elementos básicos de uma organização que presta serviços são os clientes, os empregados, os elementos físicos que intervêm na criação do produto-serviço e a interação dos três elementos na prestação do serviço.

Dentro desse contexto, os empregados precisam dos elementos físicos e equipamentos adequados na prestação de serviços, os clientes necessitam dos

empregados para lhes prestar os serviços e o empreendimento precisa de um fluxo de clientes satisfatório para gerar renda.

Segundo Gerrier (2003, p. 62), as empresas de hospitalidade, como outras empresas de serviços, têm de controlar tanto a qualidade tangível de seu produto como a qualidade intangível do serviço.

É importante acrescentar novas dimensões à idéia de desenvolvimento da qualidade: melhorar as relações humanas, fortalecer a comunicação, formar espírito de equipe e manter padrões éticos elevados (MOLLER, 1995, p. 5).

Dentro da hotelaria, os hóspedes e colaboradores estão constantemente se relacionando, da camareira que limpa e organiza o apartamento, o garçom que o serve no restaurante e *lobby* do hotel, a recepcionista que tenta solucionar qualquer problema que possa ocorrer e o capitão porteiro que carrega as bagagens.

Da primeira saudação no *check in*<sup>2</sup> ao adeus no *check out*<sup>3</sup>, o hóspede e os funcionários do hotel estão em constante interação. E é essa interação entre todos, que ocasiona os serviços prestados de forma eficiente e qualificada. Sendo que o bom funcionamento de uma organização também está essencialmente dependente de um sistema eficaz de comunicação.

“As atividades de uma empresa são realizadas dentro de processos, cada qual com seu responsável, o supervisor ou gerente, que compromissa a equipe de acordo com o objetivo do projeto. Sem a cooperação de toda a equipe, os objetivos não são alcançados.” (CASTELLI, 2001, p. 125).

Segundo Freitas (1988, p. 98), a supervisão moderna valoriza a comunicação ascendente como meio de tornar a administração mais sensível aos problemas da organização e de evitar as informações distorcidas que influenciam as tomadas de decisão.

Uma organização somente existe quando se juntam duas ou mais pessoas que pretendem cooperar entre si, a fim de alcançarem objetivos comuns, que sozinhos não conseguiriam alcançar. Uma das características mais marcantes

---

<sup>2</sup> Check in - é o termo utilizado em meios de hospedagem para identificar a entrada de um cliente no estabelecimento. Contendo a verificação de reserva, o preenchimento do boletim de ocupação hoteleira e a apresentação das acomodações. WIKIPÉDIA (2009)

<sup>3</sup> Check out - é o termo utilizado para designer a saída do cliente do hotel. Contendo a verificação do quarto, fechamento de conta e em alguns casos o preenchimento da ficha de serviços prestados para posterior avaliação do hotel. WIKIPÉDIA (2009)

destes novos tempos é a extrema velocidade das mudanças e inovações que a cada dia ocorrem ao nosso redor.

Para Ferreira, Reis e Pereira (2002, p.69), toda organização pode ser entendida e analisada sob três aspectos que configuram a sua atividade empresarial: estrutura, tecnologia e comportamento. Assim, um programa de mudança eficaz será um programa que reconheça a relação entre estes três elementos e a tentativa de mudar os três na medida do necessário.

Segundo Guerrier (2003, p. 65), para que as organizações de hospitalidade possam integrar-se a um setor de serviços moderno, elas precisam ser vistas como organizações que inovam, em termos do serviço prestado, do produto oferecido e da tecnologia utilizada, a fim de manter próximas do cliente e ganhar vantagem competitiva.

Daí a importância do planejamento para se gerir de forma adequada. O planejamento nada mais é do que traçar as metas a serem seguidas no processo. Estudar o que será trabalhado pensando previamente nas necessidades para a sua realização, tentando prevenir problemas e criando metas a serem alcançadas.

O planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. (SILVA, 2001, p.32)

O planejamento é essencialmente um processo de tomar decisões, o qual proporciona uma base para ação econômica e efetiva no futuro. Com isso, a ação integrada de todas as partes da empresa é mais rapidamente efetuada. O problema prévio possibilita ao gestor analisar as várias peças e ajustá-las em conjunto.

Outro aspecto importante é o bom relacionamento entre o gestor e o colaborador, pois pode afetar a produtividade e até no custo com o pessoal. Visto que, “funcionários que se sentem tratados injustamente pela gerência costumam querer mais uma forma de recompensa monetária direta do que os funcionários que sentem satisfação no trabalho.” (KOTSCHEVAR e KNIGHT, 2005, p.156)

Dessa forma, o alcance do desempenho ótimo nas circunstâncias de grupo requer das pessoas que ocupam papéis gerenciais a utilização de procedimentos e a adoção de posturas que de fato viabilizem ou facilitem a satisfação das necessidades e expectativas dos colaboradores em relação à tarefa e aos aspectos

socioemocionais que derivam do processo de interação social existente nos grupos de trabalho.

Segundo Freitas (1988, p. 98), uma supervisão moderna procura a criação de um clima favorável de segurança, sem pressões exageradas dos superiores sobre os subordinados as quais bloqueiam todos os tipos de diálogos.

A lealdade entre os elementos de uma equipe de trabalho é a garantia da sua capacidade de alta produtividade. Uma vez que o elemento humano é fator essencial na prestação de serviços, este deve estar comprometido com a satisfação dos clientes prestando-lhe um bom atendimento, sempre com o objetivo de superar as expectativas.

“A qualidade está nas pessoas. São elas que nos serviços hoteleiros fazem a diferença e ocupam lugar de destaque. Os equipamentos, instalações e tecnologia ficam em segundo plano.” (CASTELLI, 2001, p. 59).

Ao prestar serviços de qualidade ao cliente, suas expectativas são alcançadas, podendo fidelizá-lo e ainda criar uma reputação que lhe poderá gerar novos clientes. Atender com qualidade na indústria de serviços é sinônimo de bom serviço prestado.

Altos níveis de qualidade pessoal contribuem para altos níveis de qualidade nos departamentos. Os departamentos com altos níveis de qualidade criam produtos e serviços de qualidade superior. A qualidade em todas essas áreas conduz a uma cultura de qualidade, a qual influencia toda a empresa. Uma empresa de qualidade possui ambiente e clientes satisfeitos. Clientes satisfeitos traduzem-se em melhor resultados financeiros, imagem melhor e um futuro mais brilhante (MOLLER, 1995, p. 17).

O Brasil é conhecido mundialmente por sua hospitalidade no atendimento aos clientes. “A vantagem competitiva aparece através do ser humano, que é justamente o que faz a grande diferença. O Brasil tem, em seu favor, o fato de ter o povo brasileiro considerado um dos mais hospitaleiros do mundo”. (SERRA, 2005 p. 47)

Para isso é necessário que o gestor esteja atento não somente ao desenvolvimento profissional, mas também o desenvolvimento pessoal de cada colaborador. É necessário que antes de tudo, o colaborador esteja bem consigo mesmo, pronto para encarar desafios, estabelecer metas e enfrentar barreiras.

Quando existe harmonia na vida pessoal e profissional, percebemos a excelência na execução de cada função, e esse acontecimento só ocorre quando

existem treinamentos e programas motivacionais que auxiliam e encorajam os colaboradores a buscar sempre o melhor para si e consequentemente para a empresa.

As empresas prestadoras de serviço devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição de competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes. Essa qualidade se obtém através da educação e do treinamento. (CASTELLI, 2001, p. 29).

A falta de qualificação das pessoas que trabalham na hotelaria é uma dura realidade, sentida não só pelos dirigentes hoteleiros, mas também e principalmente pelos hóspedes, através da falta de qualidade dos serviços.

As empresas precisam buscar mecanismos que lhes permitam identificar as características pessoais de cada funcionário, adequando-as ao trabalho que será executado. (MARDEGAN JR., 1995, p.32)

Também um senso de orgulho pelas realizações da empresa cria um senso geral de bem-estar na mesma e encoraja o desenvolvimento de um ambiente criativo, do espírito de equipe e de um nível mais elevado de qualidade pessoal. Uma vez que o profissional de qualidade atende as expectativas da empresa e assim consegue atender bem o hóspede, minimizando os impactos negativos do relacionamento entre os envolvidos e melhorando o atendimento.

A equipe não é somente os que o cercam em primeira estância, mas todos aqueles que participam e ajudam para que o cliente se sinta satisfeito. (GALLEGO, 2002, p.136).

A equipe tem que estar em harmonia, para desenvolver o trabalho de forma eficaz. A relação entre pessoas é algo a ser trabalhado profundamente, evitando-se conflitos, além de tentar formar grupos mais produtivos.

Existem formas de se trabalhar as relações humanas para evitar conflitos. Pode-se formar grupos homogêneos, que pensem de forma similar evitando atritos, através da repressão, ou trabalhar de forma participativa, junto ao grupo, encontrando soluções que agradem a todos.

Formas de evitar conflitos entre grupos. Uma primeira solução dada é o trabalho com grupos homogêneos, eliminando os atritos criados pelas diferenças, sociais, culturais, ou até de idiomas distintos. Resolver conflitos

com repressão, pode ser eficaz de forma imediata. Discutir as diferenças e tentar achar uma solução pode ser algo funcional. Trabalhar esses problemas e conflitos encontrando as soluções com o grupo é uma maneira excelente de resolver diferenças. (SILVA, 2001, p. 69)

Dentro do setor de serviços turísticos, principalmente na hotelaria, existe hoje a necessidade de formar profissionais capacitados, que conheçam todos os processos da empresa e possam interagir com as demais funções. Que conhecem a empresa como um todo, não estando limitado ao departamento onde desempenha suas funções.

Para Mardegan Jr. (1995, p. 35), a sugestão seria mapear as habilidades pessoais de cada funcionário e abrir caminho para um plano de desenvolvimento personalizado, no qual algumas destas habilidades fossem melhoradas ou mais bem aproveitadas.

“O desafio é formar profissionais capazes de enfrentar a totalidade do processo e intervir nele criativamente, e que, ao mesmo tempo, tenham conhecimento aprofundado de algum dos aspectos da atividade turística, de acordo com a demanda por especialistas, características da pós-modernidade.” (BARRETO, 1999, p.146).

Segundo Medlik e Ingram (2002, p. 32):

A fim de que as decisões e ações da gerência sejam adequadamente orientadas, há necessidade de haver diretrizes detalhadas em determinados aspectos do negócio e nas atividades específicas. (...) uma política voltada para os funcionários ou para a equipe aborda questões como recrutamento, seleção e treinamento, remuneração, condições de emprego, bem-estar, promoção, aposentadoria, consultoria, negociação e o tratamento de controvérsias.

A política da empresa está relacionada à filosofia da mesma, como os funcionários devem agir em determinadas funções e como deve funcionar a empresa em todos seus setores. Sendo recomendada a criação de uma política geral da empresa e de políticas específicas para cada segmento. Devem ser escritas e explicadas para cada funcionário assim que o mesmo assume uma função ou muda de função em seu departamento. Para Wagen e Davies (2003, p.152):

As políticas podem referir-se à empresa como um todo ou somente a um único departamento. Uma política deve ser expressa em palavras simples,



por escrito, e deve ser explicada a todas as pessoas às quais se aplica. Políticas devem ser realistas e realizáveis, definir critérios e limites, e revistas periodicamente na medida em que mudam as condições que afetam o desenvolvimento.

Com o passar do tempo, a política da empresa pode ser adaptada e sofrer alterações. Segundo Zanelli, Andrade e Bastos (2004, p. 408), o tema cultura organizacional se tornou relevante para todos os que se interessam pela compreensão do comportamento humano nas organizações, uma vez que os valores básicos compartilhados influenciam sobremaneira o modo como os membros da organização sentem, pensam e agem.

O significado de cultura organizacional é abordado por Schein (1982, citado por Pimenta e Dias, 2005, p.159) como sendo:

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Porém, se a empresa quiser tomar posições estratégicas favoráveis a fim de sempre acertar o alvo, deverá renovar seus conceitos diariamente. Vários aspectos da estratégia competitiva e, possivelmente, até repensar a visão, missão, cultura organizacional e a direção básica da empresa.

Já o colaborador busca dentro da empresa o seu sucesso profissional e a estabilidade financeira. Para conseguir desempenhar bem uma função, o indivíduo precisa ser eficaz, ou seja, atingir os objetivos organizacionais por meio de sua participação. Também precisa ser eficiente, satisfazendo suas necessidades individuais mediante sua participação, para sobreviver dentro do sistema.

Muitos gerentes de hospitalidade falham em reconhecer a diferença entre eficiência e eficácia. Meramente, executar um trabalho antes da data estabelecida não é o suficiente para assegurar excelência. O trabalho deve ser feito em dia, é claro, mas o esforço deve resultar em sucesso dos padrões estabelecidos. (RUTHERFORD, 2004, p.45)

A organização espera que o empregado obedeça a sua autoridade, e o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça. Em uma troca onde a empresa dá o suporte financeiro e a orientação ao

empregado que, por sua vez, cede suas aptidões para a empresa. A produtividade dos empregados está intimamente ligada a sua satisfação dentro da empresa. No caso dos profissionais de hotéis a satisfação profissional pode refletir no atendimento, melhorando a hospitalidade.

Além dos aspectos de hospitalidade discutidos, a governança profissional requer funcionários com sentimento de satisfação. Eles devem demonstrar preocupação com os hóspedes, o que os fará querer voltar, ingrediente essencial para o desenvolvimento da ocupação e o sucesso dos negócios hoteleiros. (MARTIN, 2005, p. 4)

Dentre as opções de melhoria na prestação de serviços, o que tem obtido mais sucesso é o investimento em conhecimento e capacitação dos seus principais ativos: as pessoas. Essa melhoria pode ser feita através da realização de cursos de graduação, pós-graduação, técnicos ou mesmo treinamentos internos dentro da empresa. Melhorando as relações entre o turista e o prestador de serviços.

A qualidade é um resultado de um processo longo, gradual, criativo e de indução das nossas faculdades para alcançar a excelência no serviço. É consequência da interação entre o prestador de serviços e o turista, o que origina *relações precedentes* como consequência das exigências do turista ao prestador; *relações conseqüentes*, resultantes da oferta do prestador ao turista e *relações sociais*, que redundam em satisfação mútua. (CAVASSA, 2001, p. 123)

Segundo Moller (1995, p. 119), não são conseguidos resultados considerados mensuráveis até que a organização comece a trabalhar com o nível da qualidade dos esforços conjuntos dos diferentes departamentos: pesquisa e desenvolvimento, produção, vendas, marketing, administração, compras, finanças, pessoal e treinamento.

As grandes organizações têm feito investimentos bastante significativos em programas de treinamento, visando habilitar seus capitais intelectuais para através delas atingir suas metas.

De acordo com Tanke (2004, p. 46), treinamento é um processo sistemático, por meio do qual, os recursos humanos adquirem conhecimento e desenvolvem aptidões pela instrução e por atividades praticas que resultam em melhor desempenho. Através do treinamento dos funcionários é possível maximizar suas aptidões e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Investir nos profissionais da

empresa é investir na própria empresa, melhorando as aptidões dos funcionários que podem ter mais autonomia e assumir mais responsabilidades.

Educar é estar sempre despertando aptidões naturais a fim de aprimorar as faculdades intelectuais, física e morais. Já, ensinar tem mais a ver com a transmissão de conhecimentos por meio de instruções. Formar um indivíduo está ligado à transmissão de um conjunto de ensinamentos que permitem o desempenho de uma profissão. Permite a promoção, aquisição e manutenção de conhecimentos novos ou aperfeiçoamento dos antigos. Treinamento está mais para uma série de questões que permitem exercitar, habituar e acostumar um empregado no desempenho de suas funções. O treinamento está associado com o aperfeiçoamento das habilidades. É preciso estar sempre reciclando para aprender novos métodos de se executar tarefas. (FLORES, 2002, p.36).

Além disso, treinar funcionários pode servir como uma motivação aos mesmos, fazendo com que o profissional se sinta valorizado.

O treinamento e o bom salário evitam a alta rotatividade de funcionários, além de aumentar a produtividade da equipe. “Salários decentes e condições de trabalho satisfatórias evitam mudanças constantes de pessoal. Assim, os custos estarão compensados pelo aumento da produtividade que funcionários bem treinados e bem pagos podem desenvolver.” (TORRE, 2002, p.159).

Para Mullins (2004, p. 88), o objetivo final do treinamento é aumentar a eficácia organizacional e seu desempenho produtivo e econômico, permitindo que a empresa enfrente em boas condições de competitividade os desafios futuros. Já Pimenta, indica que “o treinamento é fator determinante da qualidade dos produtos e serviços” (PIMENTA, 2004, p. 46).

Os profissionais mais capacitados melhoram a sua produtividade, passando a render mais para a empresa, além de aumentar as condições competitivas no mercado. Por conseguinte, a competitividade está fundamentada na produtividade, ou seja, para se garantir a sobrevivência da empresa é preciso apostar na qualidade.

Cada funcionário que trabalha em um hotel, o representa e faz parte da experiência de estadia do visitante, podendo a sua relação com o cliente ser decisiva na decisão de compra futura do mesmo. Logo, a capacitação de todos os funcionários, através de treinamentos periódicos é fundamental.

O treinamento e desenvolvimento organizacional adquirem relevância no processo de gestão de pessoas quando se considera o fato de que diante do hóspede, recepcionistas, mensageiros, camareiras, enfim qualquer

funcionário representa o hotel. A imagem que o hóspede levará consigo é construída a partir da interação com estes profissionais – tudo o que viu, ouviu e recebeu das pessoas que lhe prestaram atendimento. E essa imagem será divulgada, tornando-se um importante veículo de divulgação da qualidade do serviço prestado. (PIMENTA, 2004, p.88).

Além de treinamento e desenvolvimento profissional adequados, faz-se necessário a avaliação e controle do trabalho desenvolvido, para que assim possam se analisar os problemas e solucioná-los, ou ao menos minimizá-los.

O desempenho em hotelaria é de difícil análise por ser diretamente ligado à satisfação do cliente.

O desempenho é um relacionamento entre dados e os resultados de um hotel, incluindo bens tangíveis e serviços intangíveis. Os bens tangíveis incluem alimentos e bebidas a serem consumidos pelos clientes, enquanto os serviços produzidos por um hotel são menos tangíveis e, em geral, julgados subjetivamente pelo cliente. Como consequência, é mais difícil medir os intangíveis de forma objetiva e garantir que os serviços do hotel sempre satisfaçam ao cliente. (INGRAM E MEDLIK, 2002, p. 188).

O desempenho de uma equipe de trabalho pode ser avaliado através do controle e avaliações. O controle constitui uma fase do processo administrativo cujo significado é medição. Pode ser feito através da supervisão, orientando sempre o empregado no desenvolvimento das tarefas, com a finalidade de corrigir problemas e evitar erros.

Também é possível utilizar um controle específico, medindo o desempenho ao final das tarefas, analisando os resultados e comparando resultados obtidos entre os envolvidos (CAVASSA, 2001, p. 27).

Os gestores observam o desempenho dos funcionários apontando os erros e analisando se precisam de treinamento específico, ou se não são aptos para aquela função.

Para se medir se um funcionário está ou não desempenhando a sua função corretamente é comum que os profissionais sejam avaliados, para assim tentar melhorar sua produtividade. “As avaliações de desempenho permitem que você e seus empregados saibam como estão realizando o trabalho e que atitudes devem ser adotadas caso seja necessária uma melhoria de desempenho” (TANKE, 2004 p. 250).

Por várias razões, a avaliação envolve conflitos e contradições. Primeiramente, são as polêmicas em torno da idéia de avaliação como julgamento, suscitando questões de ordem moral ou subjetivas – que poderiam comprometer a validade do processo. Em segundo lugar, os conflitos pessoais, dentre eles o desejo de como o outro me avalia e a rejeição pelo que pode ser falado. Do ponto de vista de quem avalia, o conflito pode estar entre a necessidade ou o desejo de ser correto, fiel em sua avaliação e o receio em relação à resposta do avaliado. (PIMENTA, 2004, p.154).

Diante da crise, a administração vem sofrendo novas e fortes transformações na vida empresarial. As novas tendências estão praticamente impondo que as mudanças sejam feitas o quanto antes. Motivar trabalhadores ponderando as suas capacidades, competências, aspirações e necessidades; pode ser considerada uma das funções mais importantes das chefias diretas.

De acordo com Hersey e Blanchard (1977, p. 12), a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são às vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes.

A motivação orienta as pessoas a aumentar seu empenho e dedicação, fazendo que ela faça algo, de determinada maneira, para assim, ser recompensado posteriormente. Dentro das empresas a motivação aumenta a produtividade e a vontade dos profissionais em trabalhar corretamente.

Para Nuttin (1980, p. 12), a motivação manifesta-se no funcionamento comportamental e consiste no fato de que o organismo se orienta ativamente e de maneira preferencial para certas formas de interação, a tal ponto que algumas categorias de relações com determinados tipos de objeto se tornam requeridas ou indispensáveis para o funcionamento.

Mede-se a eficiência individual não apenas pela quantidade e pela qualidade da produção de um trabalhador, mas também por suas contribuições no sentido de criar, no setor, um clima favorável para o bom desempenho dos seus colegas de trabalho.

Motivação é o que induz as pessoas a agirem. Os líderes precisam persuadir as pessoas a agirem de certas formas. Em uma situação de trabalho, os funcionários primeiro precisam estar motivados a seguir procedimentos e isso pode ser feito de forma positiva, como oferecimento de recompensas, ou de uma forma negativa, por meio de ameaças aos empregados que não cumprem as exigências. Ambos os métodos são eficientes, e ambos podem ser usados pelo mesmo líder. (WAGEN E DAVIES, 2003, p. 32).

A segurança e a estrutura de trabalho, também é um fator de extrema importância. O funcionário precisa de condições de trabalho adequadas para que desempenhe suas funções corretamente. Segundo Wagen e Davies (2003, p.186):

O setor de turismo e hotelaria é muito variado no que se refere a acessórios, móveis, maquinário e equipamento, e as diversas tarefas executadas pelos funcionários. Portanto, é obrigatório documentar as normas de saúde e segurança com atenção e fazer com que sejam explicados durante o treinamento de todas as tarefas realizadas. Saúde e segurança são temas sérios que, se ignorados, podem causar ferimentos ou doenças relacionadas ao trabalho ou, em casos extremos, morte.

Porém apenas o ambiente físico, o salário ou atividades extras não proporcionam o ajustamento e a felicidade do homem na empresa. Há a necessidade de encarar o trabalhador como ser humano.

Outro fator importante é o relacionamento da equipe profissional. O trabalho com uma equipe unida tem a sua motivação facilitada e o aumento da eficiência. Segundo Silva (2000, p.102), quando há uma coesão grupal, a mudança de comportamento de algum integrante é mais facilmente elaborada, pois a pressão ou o apoio do grupo são poderosos modificadores de comportamento, principalmente se esse grupo satisfizer as necessidades do integrante.

Interesse diz respeito à importância que o trabalhador atribui ao salário e outros benefícios que ele percebe da empresa. É um motivo exterior que o faz trabalhar. Segundo Freitas (1988, p. 112), motivação é a predisposição com que o indivíduo geralmente trabalha. Refere-se ao estado de espírito, às condições psicoemocionais com que o indivíduo geralmente trabalha.

O modo como o gerente recompensa os funcionários pode, obviamente, fazer diferença no desempenho geral obtido (KOTSCHEVAR e KNIGHT, 2005, p.156).

Segundo Nuttin (1983, p. 11), a motivação é geralmente concebida seja como um impulso que parte do organismo, seja como um atrativo que emana do objeto e atrai o indivíduo. Concretamente, a motivação diz respeito à direção ativa do comportamento para determinadas categorias preferenciais de situações.

No ramo hoteleiro o maior motivador hoje em dia ainda é a remuneração dos funcionários. O desempenho dentro de uma função desenvolvida é orientado pelo salário aplicado a função ou prêmios em dinheiro concedidos aos mesmos. “As

gratificações econômicas são sem dúvida um fator de motivação em maior ou menor grau para todo o quadro de funcionários do ramo de hospitalidade”. (MULLINS, 2004 p. 172).

Porém, trabalhar unicamente a remuneração dos funcionários não garante a satisfação e motivação. É importante que se valorize o desempenho dos profissionais quando desempenham suas funções com eficiência ou pelo tempo que trabalham na empresa. Segundo Tanke (2004, p.336):

Em virtude de os seres humanos possuírem um modo de redefinir continuamente suas necessidades, a possibilidade de o dinheiro vir a motivar é, em certo grau, uma questão de valor envolvido e do salário que o empregado já recebe. Portanto, embora algumas pessoas sejam altamente motivadas a trabalhar por dinheiro, outros fatores de reconhecimento, como levar em conta os anos de casa, poderiam ser mais motivacionais para outros empregados pode ser relacionado.

Deve-se trabalhar com fatores motivacionais que trabalhem remuneração, reconhecimento profissional e qualidade no desempenho das funções. Porém, motivação melhora a satisfação, mas não resolve o problema de funcionários insatisfeitos. “Os fatores motivacionais referem-se ao que as pessoas são capazes de realizar no exercício de suas atividades. A força dos motivadores afetará os sentimentos de satisfação ou de ausência de satisfação, mas não sentimentos de insatisfação.” (MULLINS, 2004, p.179).

A motivação melhora o desempenho. No setor hoteleiro, o bom desempenho significa bom atendimento aos clientes e hospitalidade. Podemos afirmar que os profissionais da hotelaria motivados atendem melhor os clientes e são mais receptivos, melhorando a hospitalidade do empreendimento e melhorando a competitividade do hotel no mercado.

Hospitalidade é a recepção cordial e generosa e o entretenimento de hóspedes ou estrangeiros, tanto social como comercialmente. Lendo essa definição, pode-se ter a idéia de uma casa aberta e de um anfitrião de braços abertos, de um lugar em que as pessoas podem ser cuidadas. Independentemente das razões que levaram as pessoas a se hospedar em outra casa, elas precisarão de cuidados. (MARTIN, 2005, p. 3).

É importante a criação de metas a serem seguidas e planos motivacionais. Sabendo como investir de forma adequada na mão-de-obra da empresa e manter

equipes produtivas. “O estabelecimento de metas enfatiza a importância de investir os recursos físicos e mentais de uma pessoa nas áreas que possuem o maior potencial de retorno. Portanto, quanto mais claramente uma meta e seus retornos forem visualizados, maior sua atração motivacional.” (TANKE, 2004, p.336).

O cenário atual do mercado hoteleiro está marcado por muita competitividade e pela busca da qualidade total. A infra-estrutura e os serviços oferecidos estão bastante padronizados e o diferencial de cada estabelecimento está cada vez mais nos seus Recursos Humanos. Daí a importância de uma crescente valorização através da constante motivação e treinamento do capital intelectual de uma empresa.

La importancia que están cobrando los recursos humanos crece cuando comprendemos que sólo se lograrán los objetivos de las empresas, [...], cuando los empleados que las integran sean trabajadores comprometidos, motivados y con un profundo sentimiento de pertenencia e identificación con lo que hacen, en particular con su puesto de trabajo. (ACOSTA, FERNÁNDEZ E MOLLÓN, 2002, p. 4).

Existem diversas maneiras de motivar os funcionários de uma empresa se utilizando sistemas motivacionais. Cada funcionário pode ser motivado de uma maneira diferente de acordo com os interesses e aptidões de cada pessoa.

Os sistemas motivacionais compreendem os incentivos e as recompensas usados para melhorar o desempenho e a realização dos objetivos, na empresa. Deles fazem parte desde desafios e os elogios até os prêmios, o plano de carreira, participação nos processos decisórios, no lucro, na propriedade ou benefícios. [...]. Quando o objetivo for motivar, diferentes estímulos podem funcionar desde que sejam com as necessidades, interesses e aptidões das pessoas. Para escolher o estímulo a ser usado com cada funcionário, deve-se analisar a dinâmica entre os motivos internos e externos considerando seu processo de percepção [...]. (PIMENTA, 2004, p.183).

A primeira vista, o custo de um programa de motivação dos funcionários pode parecer muito elevado, porém o retorno será através de uma diminuição da rotatividade de funcionários e clientes mais satisfeitos, gerando lucro para a empresa.

Segundo Viera (2004, p. 64), infelizmente, para muitas empresas hoteleiras o quadro de pessoal não representa um patrimônio, e sim, um custo elevado. Esse erro poderá levar muitos hotéis a perder conceito e muito dinheiro. Este fato pode



ser encarado como um fator negativo, que pode fazer com que os empresários relutem em investir neste tipo de programa. Outro fato é que os resultados deste tipo de programa vêm em médio e longo prazo e os lucros em um mercado competitivo como este têm que ser imediatos.

Nos últimos anos tem havido uma tendência geral entre as empresas de hospitalidade no sentido de diminuir o número de níveis hierárquicos a fim de reduzir o quadro de pessoal de cada unidade e de exigir maior flexibilidade por parte dos colaboradores.

Segundo Moller (1995, p. 121), um departamento somente pode funcionar de maneira ótima quando são estabelecidos fatores de qualidade bem definidos e suas metas associadas.

Os hotéis oferecem diversos tipos de serviços de acordo com os tipos de clientes que recebem, o tamanho de suas instalações e sua categoria; e deve ser dada a mesma importância a cada um desses serviços, pois cada hóspede é diferente e valoriza um tipo de serviço diferente. Portanto, todos os serviços oferecidos no hotel devem ser executados com a máxima qualidade possível, para garantir a sobrevivência do hotel no concorrido mercado atual.

Toda empresa, assim como o ser humano, luta para a sua sobrevivência. Para tanto ela precisa ser competitiva. Competitividade esta fundamentada na produtividade que, por sua vez, resulta da relação qualidade / custos. [...]. As empresas prestadoras de serviços devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa depende de como esse elemento humano esta interagindo com os clientes. (CASTELLI, 2001, p. 29).

Uma das formas de garantir essa qualidade é manter os colaboradores informados sobre o que está acontecendo no hotel e satisfeitos com as atividades que desenvolvem. Nas palavras de:

Treinar, motivar e manter um permanente trabalho de informação aos colaboradores é o objetivo primordial, praticado por alguns hotéis, que já provaram que o sucesso das vendas está em saber atingir o cliente com competência e qualidade, e isso é mais fácil com pessoal treinado, capacitado e com suas necessidades satisfeitas, possibilitando, dessa forma, o uso de seu potencial voltado unicamente à satisfação do cliente. (VIERA, 2004, p. 83).

A qualidade de liderança das empresas também tem sido apontada como um dos fatores essenciais ao sucesso e à excelência empresarial, ao lado de outros elementos como tecnologia, marketing, pesquisa e desenvolvimento.

Liderança refere-se a influenciar pessoas. Líder é a pessoa que pode influenciar pessoas a fazer algo que de outra forma elas não fariam, que pode inspirar o grupo e mudar comportamento. (GUERRIER 2003, p. 164).

Para Oakland e Mc Dermott<sup>4</sup>, citados por Pimenta (2004, p.108), qualidade é o atendimento das exigências do cliente. [...]. Para que a qualidade aconteça é necessário o envolvimento de cada pessoa que atua no processo e, posteriormente, se estendendo a toda a comunidade.

Para que esse envolvimento por parte de cada pessoa aconteça é bastante importante que estejam motivados, principalmente funcionários dos setores operacionais, nos quais a qualidade dos serviços prestados afeta diretamente os clientes, pois, segundo Silva (2000, p. 79), um funcionário sem motivação não consegue motivar ninguém nem perceber quais as reais necessidades das outras pessoas.

Nos meios de hospedagem funciona da mesma maneira. É muito importante que os funcionários dos setores operacionais de um hotel estejam motivados para que possam atender e superar as expectativas dos clientes, para que este fique feliz com o serviço prestado e deseje utilizá-lo novamente.

Viera (2004, p. 48) afirma que custa seis vezes mais caro conquistar um novo cliente do que manter um cliente ativo; uma redução da fuga de clientes em apenas 5% aumenta o lucro de 25% a 85%; 96% dos hóspedes não informam que estão descontentes; 75% desses hóspedes descontentes não retornam mais, mudando de hotel; somente 4% dos hóspedes reclamam do mau atendimento, e desses, 91% não voltam mais ao hotel.

O comportamento do pessoal de atendimento a clientes tem grande impacto sobre a satisfação do cliente. Se o serviço for muito ruim, ainda que a comida esteja ótima, os clientes podem não voltar. Mas é difícil para os gerentes controlar a qualidade do serviço porque o bom serviço depende de sinais sutis não verbais e verbais.

---

<sup>4</sup> OAKLAND, J. Gerenciamento da qualidade total. São Paulo: Nobel, 1994.

MC DERMOTT, R. E. Qualidade impulsionada pelos empregados. São Paulo: Makron Books, 1996.

Uma das principais razões do descontentamento dos hóspedes insatisfeitos é a falta de qualidade na prestação dos serviços por parte dos recursos humanos.

[...] perda de clientes, fruto de mau atendimento, marcado por algumas falhas realmente imperdoáveis, tais como:  
Tratar o cliente com “aquela cara de quem comeu e não gostou”, dando pouco caso a ele;  
Procurar “livrar-se” do cliente, achando-o um chato;  
Tratar o cliente como se fosse um tolo;  
Interagir com o cliente com frieza, sem emoção. Simplesmente atender ao pedido do cliente;  
Atender o cliente como se fosse um favor;  
Tratar o cliente de forma mecanizada, com automatismo;  
Colocar as normas da empresa acima das necessidades e dos desejos dos clientes. (CASTELLI, 2001, p.33).

Até mesmo o uso da palavra “cliente” tem conotações diferentes do uso da palavra “hóspede”. Clientes possuem opção de escolha e estão engajados numa troca puramente financeira.

Sendo assim, para que a qualidade no atendimento dos hóspedes melhore, é preciso que se tomem medidas para conseguir superar a situação citada a seguir:

Os empregados não sabem que a sua função é criar experiências felizes, os empregados não recebem os recursos de que necessitam para concretizar esse atendimento, os empregados carecem de treinamento para usar os recursos de que dispõem, os empregados recebem incentivos que não os encorajam a trabalhar para os clientes. (R. WHITELY, ano, p.)<sup>5</sup>

Todos estes fatores acarretam em um atendimento deficiente, o que resulta em clientes insatisfeitos, que por sua vez, devido à experiência ruim que tiveram, não sentirão vontade de retornar e procurarão por outros empreendimentos que ofereçam serviços mais satisfatórios, fortalecendo a concorrência.

La motivación es la predisposición del individuo a adoptar un comportamiento, orientado a un fin. Es la puesta en práctica de acciones que satisfacen necesidades que tienen los colaboradores y en consecuencia se sienten dispuestos a poder rectificar y perfeccionar lo que hacen. (ACOSTA, FERNÁNDEZ E MOLLÓN, 2002, p. 218).

Segundo Zanelli, Andrade e Bastos (2004, p.146), em especial se destacam os conceitos de satisfação, envolvimento e comprometimento que, embora estejam fortemente relacionados com o de motivação, mantêm suas especificidades, pois a

---

<sup>5</sup> Citado por CASTELLI (2001, p. 33)

satisfação no trabalho se refere ao nível de contentamento com as relações de chefes e colegas, com o sistema de recompensas e remuneração e com o trabalho realizado.

Se houver compatibilidade entre recompensas que as pessoas recebem com seu trabalho e as recompensas que elas esperam receber, elas ficarão satisfeitas com seu trabalho. Colaboradores satisfeitos não são necessariamente mais produtivos, porém possuem maior probabilidade de permanecer na empresa e de registrar menores taxas de absenteísmo.

Mullins (2004, p. 172) propõe uma divisão entre motivação extrínseca que “refere-se às recompensas ‘tangíveis’, tais como pagamento e benefícios adicionais, acomodação ou refeições subsidiadas, segurança no trabalho, promoção, contratação de serviços, ambiente e condições de trabalho” e motivação intrínseca que “refere-se às recompensas ‘psicológicas’ e com sentimentos tais como satisfação pessoal no trabalho, a oportunidade de ter de enfrentar desafios e de realizar-se, críticas favoráveis, reconhecimento e tratamento com consideração e atenção”.

É bastante importante que o supervisor conheça bem seus funcionários, para que consiga aplicar da melhor maneira possível esses dois meios de motivação, elevando o grau motivacional de seus funcionários ao máximo possível, resultando no rendimento máximo de seus funcionários, dentro de suas capacitações.

Porém, nem sempre o mau desempenho de um funcionário está diretamente relacionado com a falta de motivação.

Há vários sintomas de falta de motivação, de modo geral, eles se revelam na forma de falta de interesse em realizar o trabalho correta e rapidamente. Embora esses sintomas possam ser indicadores de falta de motivação, a ineficiência também pode ser resultado de cansaço, problemas pessoais, local de trabalho inadequado, tarefas repetitivas, falta de disciplina, conflitos interpessoais, falta de treinamento, e assim por diante. Alguns desses fatores podem ser associados à motivação, mas outros, como trabalho repetitivo, nada tem a ver com ela. Uma pessoa pode estar profundamente motivada, mas considerar fisicamente impossível de realizar o trabalho. (WAGEN, L. V. D.; DAVIES, C., 2001, p. 33)

Cabe aos gestores avaliar quais são os fatores que estão causando um baixo rendimento de um funcionário e aplicar ações corretivas. Muitas vezes a tomada de algumas simples ações são capazes de manter a motivação dos colaboradores, sem que isso envolva custos elevados. São exemplos dessas ações:

- A alimentação do colaborador deve ser servida em um refeitório limpo, amplo, iluminado e com pratos e talheres compatíveis;
- A assistência médica, mesmo que básica, deve ser um direito; [...]
- A escala correta deve ser informada antecipadamente sobre folgas, feriados e outras vantagens ditas por lei;
- As regras devem ser claras quanto ao salário: dias predeterminados para adiantamentos, pagamentos, horas extras, etc.;
- Oferecer uma sala de estar para momentos de folga e lazer com um aparelho de TV; [...]. VIERA (2004).

Para motivar a força de trabalho é crucial que os gerentes observem atentamente as peculiaridades da força de trabalho de que dispõem. Esse tipo de postura possibilita a compreensão, ainda que preliminar, de como contribuir para que cada trabalhador possa atingir o seu potencial máximo.

Existem alguns fatores que afetam diretamente a demanda de mão-de-obra na hotelaria. Segundo Guerrier (2003, p. 73), grande parte exige mão-de-obra intensiva, já que emprega grande parte da força de trabalho global. A mão-de-obra requer pouca ou nenhuma qualificação, o que torna os empregos acessíveis a grande parte da população.

Muitas das qualificações exigidas são “transferíveis”, ou seja, qualificações gerais de serviço a clientes são perfeitamente transferíveis a outros tipos de serviços. Hotéis também estão sujeitos a uma demanda flutuante, pois precisam ser capazes de aumentar ou reduzir seu quadro de funcionários de acordo com a sazonalidade. Devido a isso, muitos empregos podem ser temporários ou em horários “não sociais”.

Esses fatores se referem, principalmente, aos setores operacionais de um hotel; e serão eles que irão determinar quais serão os tipos de pessoas que se interessem em trabalhar nessa área.

Es indispensable elevar la calidad de la vida laboral y incrementar el salario emocional, flexibilizar las políticas laborales, em la mayoría de sus variantes y tomar en cuenta otros elementos intangibles que complementen el salario y la retribución, para retener y fidelizar a esos empleados de alto rendimiento, sobre los que descansa la excelencia de los servicios. (ACOSTA, FERNÁNDEZ E MOLLÓN, 2002, p. xii).

Algumas empresas, quando vão contratar alguém, procuram um candidato de maior qualificação possível, com o menor salário, e acreditam que estão saindo ganhando com este tipo de negociação. Porém estão enganados, pois, segundo Silva (2000, p. 111), qualquer profissional, ao aceitar essa proposta, sabe que está sendo subvalorizado; talvez aceite somente por necessidade imediata. Sendo assim, a probabilidade de surgirem inúmeros problemas em curto prazo passa a ser muito grande.

Portanto, cabe aos empregadores não permitir a formação de uma má imagem desses empregos. Se ao invés de reagir a esses problemas que enfrentam em atrair e conservar pessoas qualificadas ao cargo reduzindo ainda mais a remuneração e piorando as condições de trabalho, os gestores dos hotéis investissem em motivação, certamente haveria uma menor taxa de rotatividade, o que diminuiria os custos do hotel com novas contratações e treinamento para o pessoal novo. O gestor de um hotel:

é um dos principais responsáveis pela motivação de seu pessoal. Pequenos gestos ou ações são excelentes [...] para motivar os funcionários. Ambientes profissionais com climas terapêuticos são bons motivadores [...], o contrário, porém, como climas com pressões desmedidas, cobranças infundadas e decisões sem nenhum bom senso só provocam falta de motivação, desempenho fraco e resultados negativos. (SILVA, 2000, p. 79).

O setor de serviços, por lidar diretamente com pessoas, necessita de uma atenção especial de quem oferece o serviço para quem está utilizando este serviço. Silva (2000, p. 121) afirma que cada vez mais o consumidor tende a buscar os seus direitos e a criticar com veemência a qualidade do que é fornecido, seja produto ou serviço.

Na hotelaria, que se inclui no setor de prestação de serviços, funciona da mesma maneira e, para que os funcionários prestem um serviço de qualidade para os hóspedes, é importante que estejam motivados. Para Silva (2000, p. 80), se houver desmotivação, a qualidade do que é produzido tende a ser mínima, assim como o desgaste tende a ser o máximo.

Existem diversas maneiras de motivar os funcionários, porém, cada pessoa é motivada de maneira diferente em relação a estímulos diferentes. É papel do gestor, conhecer bem seus funcionários para saber como motivar cada um deles.

Segundo Guerrier (2003, p. 129), Abraham Maslow identificou uma hierarquia de necessidades básicas que, segundo ele, são compartilhadas por todos os seres humanos:

- Fisiológicas: Salário, condições de trabalho adequadas, intervalos suficientes para refeições e descanso;
- Segurança: Ambiente de trabalho seguro, segurança no emprego, planos de saúde e aposentadoria;
- Sociais: Quando se tem um grupo de trabalho compatível, um supervisor amigável, oportunidades de socialização, atividades esportivas e sociais, entretenimento, festas, jantares;
- Estima: Quando se obtém um cargo respeitado, sala de trabalho, carro da companhia, *feedback* e elogio por um bom trabalho, um trabalho desafiador e importante, assim como recompensas ligadas a êxito, como funcionário do mês e prêmio monetário por mérito;
- Realização pessoal: trabalho desafiador e interessante, que se torne uma forma de auto-expressão e seja uma parte importante da vida.

Além do esforço, existem outros fatores que afetam o desempenho, como é exposto na teoria da expectativa de Vroon que se divide em duas fases. A primeira, que se refere ao empenho, diz que:

o trabalhador precisa ser capaz de atingir as metas estabelecidas para sentir-se motivado. (...). Se uma pessoa não possui as habilidades ou o treinamento necessários, ou se houver outros obstáculos, ele considerará o objetivo intangível e, conseqüentemente, não esperará atingi-lo e não se sentirá motivado a tentar. (VROON<sup>6</sup> citado por WAGEN e DAVIES, 2001, p. 38).

Para se obter resultados positivos, é importante levar em consideração uma série de fatores que afetam o desempenho, como se a pessoa possui o conhecimento e as habilidades necessárias para realizar a tarefa, se dispõe de equipamentos, materiais e suporte que a tarefa exige, se está claro o que se espera da pessoa e qual é o objetivo da tarefa, entre outros.

A segunda fase da teoria de Vroon está relacionada à confiança. Wagen e Davies (2001, p. 38) adaptam esta segunda fase desta teoria, para o setor hoteleiro com exemplos de promessas de folgas aos domingos ou aumentos de salário, que

---

<sup>6</sup> VROON, V. H., *Work & Motivation*, John Wiley & Sons, Nova York, 1964.

podem não se concretizar após o funcionário atingir as metas estabelecidas. É importante uma relação de confiança patrão funcionário no trabalho de motivação, pois se o funcionário espera sucesso na tarefa a ser realizada, ficará motivado a se empenhar e receber as recompensas.

Segundo Locke (1976, apud GUERRIER, 2003, p. 139), satisfação no trabalho é como um estado emocional agradável ou positivo, resultante da apreciação do trabalho ou das experiências de trabalho da pessoa. Quando as pessoas se sentem satisfeitas com o emprego que têm, a empresa se beneficia por diversas razões, como por exemplo, a rotatividade e o absenteísmo tendem a diminuir e o ambiente de trabalho tende a ser mais prazeroso.

Mesmo em funções altamente definidas, como a de arrumadeira, podem ser realizadas algumas alterações para aumentar seu potencial motivacional. A forma tradicional de se organizar um trabalho de uma arrumadeira é ter um supervisor responsável por programar o trabalho, verificar cada apartamento para se certificar que foi limpo corretamente e liberar o apartamento para a recepção. Segundo:

Usando o modelo de Hackman e Oldman, pode-se aumentar o potencial de motivação desse trabalho ao se:

- Atribuir à arrumadeira a responsabilidade de programar seu próprio trabalho. Isso aumenta a variedade de habilidades e a autonomia;
- Atribuir à arrumadeira a responsabilidade sempre pelos mesmos apartamentos, de modo que eles acabam se tornando os apartamentos 'dela'. Isso aumenta a identidade da tarefa;
- Dar à arrumadeira a responsabilidade por checar seu trabalho. Isso aumenta a identidade da tarefa, a variedade de habilidades e o *feedback*;
- Atribuir à arrumadeira a responsabilidade de liberar o apartamento para a recepção. Isso aumenta a identidade da tarefa, a variedade de habilidades e possivelmente a significância da tarefa;
- Tomar medidas para aumentar o contato entre a arrumadeira e o hóspede. (...). Isso aumenta a significância da tarefa e estimula o *feedback* do cliente;
- Incentivar as arrumadeiras a cumprimentar os hóspedes que encontrarem dentro do hotel e garantir que elas sejam capazes de responder eventuais perguntas sobre as instalações (...). Isso pode envolver algum treinamento de linguagem. Tais medidas aumentam a variedade e a significância da tarefa. (GUERRIER, 2003, p. 191).

Nenhuma dessas medidas citadas são radicais e também não envolvem altos custos. Em contrapartida, elas são capazes de aumentar significativamente o potencial de motivação dessa função e trazer benefícios não só a quem desempenha essas tarefas, mas também para a própria empresa. Entretanto, se este modelo é aplicado para enriquecer uma determinada função, mas a pessoa que a desempenha não se identifica com a mesma, os esforços serão perdidos.



Segundo Guerrier (2003, p. 194), o ideal é compatibilizar as características do trabalho com as qualificações e motivações do ocupante do cargo, pois uma tarefa pode ser muito interessante e gratificante para um funcionário e para outro pode ser tediosa e humilhante.

A orientação é uma estratégia direcionada que aumenta a motivação do empregado, visando ao desenvolvimento da pessoa e a um melhor desempenho no cargo. O foco concentra-se no desempenho futuro, a fim ajudar o empregado a dar o melhor de si. (TANKE, 2005, p. 240).

Um funcionário que não tem as devidas orientações, não se sentirá capaz de realizar as funções de seu cargo e conseqüentemente se sentirá desmotivado a tentar.

De modo geral, o *empowerment* refere-se a iniciativas tomadas para dar maior autonomia aos funcionários na administração de solicitações feitas por clientes (GUERRIER, 2003, p. 195).

Essas iniciativas vêm sendo adotadas em diversas empresas como forma de enriquecer as funções, então, na prática, este enriquecimento por meio do *empowerment* está mais voltado à autonomia e *feedback* do que à identidade, significância e variedade da tarefa.

Este modelo de gestão prevê uma administração democrática, ou seja, existe uma delegação de poderes maior para os funcionários dos setores operacionais para resolverem qualquer tipo de situações que estejam aptos. Essa divisão maior de poder com os funcionários pode servir como fator motivacional, pois diminui a pressão de sempre ter alguém controlando suas ações.

Segundo Guerrier (2003, p. 195), para que o *empowerment* seja implementado com sucesso, existem dez etapas que devem ser seguidas:

Definir claramente as responsabilidades que cada funcionário terá neste sistema, delegar autoridade, estabelecer padrões de excelência, treinar e desenvolver os funcionários para que eles estejam aptos a ter a responsabilidade a eles designadas, fornecer conhecimento e informações, dar *feedback*, reconhecer o trabalho realizado, confiar nas pessoas que estão recebendo este poder, permitir o erro para que não exista grande pressão que pode resultar em uma queda de rendimento e respeitar o funcionário.

Os hóspedes de um hotel dão muito valor à solução rápida e eficiente de problemas, por isso é importante que os funcionários tenham autonomia para tomar

decisões sem depender de um supervisor em todos os momentos mais problemáticos.

O grau de autoridade de quem está lidando com o cliente é fundamental para que o cliente possa perceber que a pessoa definida para resolver seu problema tem suficiente autoridade e autonomia para garantir a solução do problema de forma eficaz (RICCI, 2002, p. 11-12).

Existe também uma tendência de um aumento do nível de multiquificação esperado dos funcionários, o que aumenta a variedade e a identidade da tarefa. Esta tendência beneficia as empresas no sentido de que são necessárias menos pessoas para desempenhar as mesmas tarefas, aumentando a produtividade e diminuindo os custos da empresa. Por exemplo, uma pessoa que trabalha na recepção pode acumular diversas tarefas, como: recepcionista, atendente de reservas, caixa e telefonista. Mas para que a multiquificação funcione é necessário que as pessoas estejam motivadas, assim como bem treinadas para ampliar suas qualificações.

Todas as ações motivacionais citadas até o momento tem que ser acompanhadas sempre de um *feedback* do desempenho dos funcionários, pois funcionários desmotivados não tem interesse de aprender e exercer funções diferentes das suas obrigações.

Segundo Silva (2000, p. 95), o *feedback* é o retorno que se dá quando a pessoa recebe uma mensagem ou percebe uma determinada atitude e tem como finalidade emitir um parecer sobre o ocorrido. Quem dá o *feedback* deve estar atento para não emitir julgamentos ou suposições sobre os fatos, transmitir o fato sem fazer generalizações e escolher um momento e um local adequado para tal.

O grande determinante da satisfação de um hóspede é o capital intelectual de um hotel. A estrutura física e ambiente são de extrema relevância, mas o grande diferencial, o que fará com que este ou aquele hóspede escolha um hotel é a forma que este sentirá o capital intelectual da empresa buscando se superar para atender às suas expectativas.

Para tanto se deve ter em mente que a formação e principalmente o desenvolvimento dos colaboradores não são um custo, e sim um investimento estratégico.

Cada pessoa é motivada por uma série de fatores diferentes, então se faz necessário conhecer com precisão o que pode induzir cada pessoa a alcançar um nível ao menos satisfatório de motivação e utilizar este conhecimento para combinar fatores motivacionais materiais e morais para que dessa forma se atinja o máximo possível de colaboradores.

Para que as estratégias motivacionais dêem certo, em primeiro lugar tem que se evitar que os aspectos que causam desmotivação se multipliquem. Porém, segundo Silva (2000, p. 80), a pessoa que está sendo motivada por algum estímulo também é responsável pelo processo e, se não houver sua participação ou interesse, pode ser extremamente difícil motivá-la.

É fato que a aplicação de ações motivacionais só traz benefícios para a empresa, mas se as premiações, benefícios e elogios forem exagerados, principalmente se os colaboradores não estão merecendo, pode ser nocivo, já que criará uma situação que foge do real, pois não estará baseada no reconhecimento de um bom trabalho; podendo causar uma relação de dependência nos colaboradores.

A preocupação com a prestação de serviços de qualidade através de uma mão-de-obra qualificada passa a ser fundamental para os hotéis. “Mais do que satisfazer desejos e necessidades dos clientes, é preciso encantá-los, é preciso deixá-los chocados pela excelência do serviço.” (SERRA, 2005 p. 22). Para atender bem os clientes satisfazendo suas necessidades é preciso de profissionais motivados e acima de tudo, um gestor qualificado que, junto com sua experiência, vai tirar a empresa do caos.

Estudos mostram que o fator humano tem um efeito crucial sobre a percepção, por parte do receptor, da qualidade do serviço. A qualidade subjetiva é, com frequência, mais importante que a qualidade objetiva. Para que uma empresa de serviços sobreviva, é vitalmente importante que ela registre a percepção, pelos receptores do serviço, da qualidade subjetiva (MOLLER, 1995, p. 157).

Em primeiro lugar, a empresa pode procurar melhorar a qualidade do pessoal, seus departamentos, produtos e serviços, uma vez que tanto a imagem como a posição de mercado são, em grande parte, determinadas pela percepção dos clientes a respeito da qualidade nessas áreas. Em segundo lugar, a empresa pode

trabalhar para introduzir uma cultura de qualidade, a qual influencia toda a organização.

Segundo Moller (1995, p. 3), esta revolução na consciência de qualidade é, antes de mais nada, uma nova forma de pensar a respeito de qualidade. Ao invés de se concentrar apenas na qualidade do produto ou serviço, a nova consciência de qualidade abrange também a qualidade dos esforços do indivíduo.

### **3. ESTUDO DE CASO**

O objetivo do Estudo de Caso é analisar o departamento de Desenvolvimento Organizacional do Pestana Curitiba Hotel. A análise foi efetuada através da descrição das normas e procedimentos do setor, tendo como base o exposto na fundamentação teórica.

#### **3.1 PESTANA CURITIBA HOTEL**

Inaugurado no ano de dois mil e quatro, o Pestana Curitiba Hotel localiza-se no Bairro Batel, sendo considerado um dos mais modernos e elegantes hotéis em Curitiba.

Há uma integração completa entre as diversas atividades e níveis hierárquicos da estrutura organizacional do Pestana. O organograma é funcional, como forma de se definir responsabilidades. A estrutura é enxuta e flexível, de modo a se obter maior agilidade. É a comunicação interna que permite criar um quadro de referência comum a todos os empregados, sobre o que é a empresa, consolidando, portanto, a identidade da organização.

#### **3.2 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Muitas são as atribuições e responsabilidades inerentes à área de Recursos Humanos. Entre elas: recrutamento, seleção, descrição e análise de cargos, administração de salários, avaliação de desempenho, política de promoções, planos assistenciais, treinamento e desenvolvimento e segurança do trabalho.

A missão do Desenvolvimento Organizacional do Pestana Curitiba Hotel é estar empenhado na prestação exemplar de serviços de Recursos Humanos que suportem todos os hotéis do Grupo, bem como outras unidades de negócio, com o objetivo máximo de atingir a satisfação dos clientes.

As estratégias de liderança e programas de formação permitem atingir, desenvolver e motivar uma força de trabalho qualificada e de elevado potencial cuja diversidade e competência permitirão sustentar o serviço de excelência do Grupo Pestana.

A Estratégia do departamento é estar sempre delineado tendo em conta as linhas mestras da estratégia do Grupo Pestana e em particular do Pestana Hotel & Resorts. Essa estratégia assenta atualmente numa aposta de crescimento muito rápido, com o objetivo de manter a sua posição de líder do mercado português e também num crescimento a nível internacional, crescendo nos cinco continentes. Esse rápido desenvolvimento obriga à procura incessante de profissionais qualificados.

### **3.2.1 Fase do Recrutamento**

O processo de recrutamento e seleção é um dos processos mais importantes da área dos Recursos Humanos. Conseguir atrair, selecionar, contratar e manter os melhores talentos, cada vez se torna mais difícil e complicado. É necessário prevenir à partida todos os erros possíveis de modo a que a pessoa certa para o lugar em aberto possa ser identificada. Uma seleção errada traz custos adicionais graves para a empresa e assim, todos os esforços devem ser feitos no sentido de evitá-la.

O recrutamento é o processo que tem início na decisão de preenchimento de uma função que está vaga e o apuramento dos candidatos que possuem perfil da função e reúnem um determinado número de condições imprescindíveis à sua entrada na empresa. A seleção consiste no processo final de escolha entre os candidatos finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles, deve ser feita a oferta do cargo.

O processo de recrutamento, para ser devidamente executado, requer tempo e muito trabalho de preparação. As necessidades de recrutamento devem ser identificadas pelos coordenadores do setor de Desenvolvimento Organizacional,

gerentes gerais e chefes de departamento. Esta identificação deve ser realizada com a antecedência necessária em função das promoções e substituições, transferências ou saídas de colaboradores. Normalmente o levantamento das necessidades do quadro de pessoal é realizado no ano anterior. Só em casos de última hora e absoluta necessidade se deve proceder ao recrutamento e à seleção para preenchimento de um lugar.

A decisão de preenchimento de uma função ou da criação de uma função que antes não existia na empresa deve ser ponderada com todo cuidado, de acordo com a legislação laboral local. Uma seleção incorreta pode aumentar custos fixos sem acrescentar qualquer valor. Antes de ser tomada a decisão de selecionar um novo colaborador, deverá proceder-se à análise de outras soluções alternativas, tais como:

- A verificação da pertinência da manutenção daqueles postos de trabalho;
- A redistribuição dessas tarefas pelos outros membros da equipe, tornando desnecessária a admissão do novo colaborador, desde que não seja posta em causa a qualidade do serviço;
- Um estudo detalhado do conteúdo da função de modo a que seja possível avaliar se existem tarefas que possam ser eliminadas ou automatizadas, dentro da unidade de negócio, evitando assim o recrutamento de mais colaboradores.

Se for concluído, após esta análise, que a seleção de um novo colaborador é absolutamente necessária, deverá ser determinado:

- Os custos que serão assumidos;
- Se os mesmos estão orçamentados;
- Quando é que deverá iniciar as funções.

O processo de recrutamento pode desenvolver-se internamente ou externamente. A seleção interna é dirigida para os atuais colaboradores da empresa com potencial e perfil para ocupar o lugar, a seleção externa dirige-se ao mercado de trabalho.

Sempre que possam ser encontrados recursos internos para preenchimento de uma determinada vaga, os mesmos deverão ter prioridade. O recrutamento externo só acontece quando não for possível encontrar internamente recursos com potencial, ou já qualificados.

Essa política apresenta maior índice de validade e segurança, pois o candidato já é conhecido e foi avaliado por um certo período de tempo no hotel. Já conhece a política e normas da organização. Além de ser uma fonte valiosa de motivação entre funcionários, incentivando o auto-aperfeiçoamento e redução de desligamentos por inadaptação ou insatisfação.

Segundo Chiavenato (1989, p.61) as vantagens do recrutamento interno são: ser mais econômico, o processo de adaptação é mais rápido, apresenta maior índice de validade e de segurança, é uma fonte poderosa de motivação para os colaboradores e aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal.

Para Flippo (1979, p. 165), o preenchimento de um cargo vago por pessoal que já está na firma tem as vantagens de estimular a preparação para possíveis transferências ou promoções, aumentando o nível geral de moral e provendo mais informação sobre os candidatos ao cargo, através de análise do histórico do trabalhador dentro da organização.

Uma vez identificada a necessidade de recrutamento e seleção de novo colaborador, deverão ser adotados os seguintes procedimentos:

- A coordenação de Desenvolvimento Organizacional lança o recrutamento interno e procura encontrar um candidato cujo perfil se adapte ao perfil do lugar;
- Se não houver nenhum candidato interno, dar-se-á início ao recrutamento externo;
- Quando a seleção estiver em sua fase final, os últimos três candidatos deverão ser enviados ao chefe de departamento com quem o novo colaborador irá trabalhar, para que se proceda à entrevista de seleção final.

Os procedimentos que deverão ser seguidos durante a fase do recrutamento são os seguintes:

- Elaborar o perfil da função;
- Elaborar o perfil de competências;
- Deverá ser dado conhecimento à gerência de Desenvolvimento Organizacional;
- Anunciar a vaga nos meios possíveis para recebimento de *curriculum*.

Segundo Chiavenato (1989, 79 p), o recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a

introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, portanto uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, sendo restritiva.

O recrutamento consiste a partir de dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos na organização. A fase preliminar é a identificação, escolha e manutenção das fontes que podem ser utilizadas adequadamente como mananciais de candidatos que apresentam probabilidades de atender aos requisitos preestabelecidos pela empresa.

Atualmente, os profissionais de recrutamento e seleção parecem mais preocupados em saber se um candidato fala bem inglês ou outro idioma, se já fez o tipo de trabalho que se propõe fazer, se possui boa formação acadêmica. Poucos se importam em descobrir como é esse candidato como ser humano e nem se suas perspectivas para o futuro estão de acordo com o que a função oferece. (MARDEGAN JR., 1995, p.36)

O processo de recrutamento é uma ferramenta de gestão, visto que, quando o mesmo é feito adequadamente, garante a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade na organização, pois, candidatos bem preparados requerem menos treinamento, supervisão e motivação, além de trabalhar mais e melhor.

### **3.2.2 Fase de Seleção**

Uma vez encerrada a fase do recrutamento, serão selecionados os candidatos com as condições exigidas ao desempenho de determinada função. O processo de seleção deverá observar as seguintes etapas:

- Entrevista preliminar para um primeiro contato com o candidato e clarificação de possíveis dúvidas relativamente ao seu *curriculum*. Esta entrevista não deverá prolongar-se mais do que dez minutos;
- No caso de se verificar a necessidade de uma avaliação psicológica com recurso à aplicação de testes psicométricos, a data e local dos mesmos deverá ser combinada com o candidato no final da entrevista preliminar;
- A avaliação psicológica deverá ficar à cargo de um psicólogo;



- Após a entrevista inicial, o candidato deverá passar pelo novo processo de seleção, *Assesment Centre*, que clarificará o perfil acerca dos Valores do Grupo Pestana;
- Os candidatos aprovados, no máximo três, serão encaminhados à gerência da área, a fim de que faça a entrevista escolhendo o candidato aprovado;
- O candidato aprovado é encaminhado ao Gerente Geral, que fará uma entrevista final.
- Após, é feito o levantamento cadastral do colaborador, antes dele ser contratado.

Segundo Super e Bohn Junior (1980, p. 67), a seleção de pessoal procura explorar ao máximo os recursos humanos através de uma escolha mais vantajosa de empregados e de uma localização mais eficiente dos trabalhadores no emprego.

Antes que o trabalho de seleção de pessoal possa ser posto em prática, algumas decisões devem ser tomadas a respeito do número e do perfil de pessoas a empregar. A organização deve ter um documento indicando que tipo de atividades são necessárias para executar o trabalho e quantas posições de cada tipo devem ser preenchidas.

Também não é recomendado procurar um candidato de maior qualificação possível, com o menor salário, e acreditar que está ganhando com este tipo de negociação. Segundo Silva (2000, p. 111), qualquer profissional, ao aceitar essa proposta, sabe que está sendo subvalorizado; talvez aceite somente por necessidade imediata. Sendo assim, a probabilidade de surgirem inúmeros problemas em curto prazo passa a ser muito grande.

Portanto, cabe aos empregadores não permitir a formação de uma má imagem da empresa. Se ao invés de conservar pessoas qualificadas ao cargo reduzindo ainda mais a remuneração e piorando as condições de trabalho, os gestores investissem em motivação, certamente haveria uma menor taxa de rotatividade, o que diminuiria os custos do hotel com novas contratações e treinamento para os novos colaboradores.

### **3.2.3 Fase de Acolhimento**

A fase de acolhimento de um novo colaborador é extremamente importante. Trata-se fundamentalmente de transmitir conhecimentos e ensinamentos sobre a empresa, a sua cultura, os seus valores, regulamentos, normas e procedimentos internos.

Esta fase decorre normalmente durante o período experimental. Seguem as principais informações:

- Formação no posto de trabalho;
- O chefe direto do colaborador será o tutor durante o período de experiência;
- Durante este período o colaborador deverá ser submetido a uma avaliação contínua;
- No fim do período de experiência deverá ser feita uma avaliação final por escrito em documento próprio, que deverá ser enviado à Coordenação de Desenvolvimento Organizacional;
- O colaborador deve ser apresentado a todos os seus colegas do Hotel pela Coordenação de Desenvolvimento Organizacional ou então pela chefia de departamento;
- O colaborador no início deverá passar por várias áreas de um departamento, de modo que possa ter uma visão de um conjunto sobre o contexto global no qual desempenhará suas funções;
- Toda documentação referenciada e toda aquela que é obrigatória por lei, deverá constar no processo individual do colaborador;
- A todos os colaboradores deverá ser distribuído um manual de acolhimento. Este manual é de propriedade da empresa e deverá ser devolvido quando o colaborador sair;

A política da empresa está relacionada à filosofia da mesma, como os funcionários devem agir em determinadas funções e como deve funcionar a empresa em todos seus setores. Sendo recomendada a criação de uma política geral da empresa e de políticas específicas para cada segmento. Devem ser escritas e explicadas para cada funcionário assim que o mesmo assume uma função ou muda de departamento.

Para Wagen e Davies (2003, p.152):

As políticas podem referir-se à empresa como um todo ou somente a um único departamento. Uma política deve ser expressa em palavras simples, por escrito, e deve ser explicada a todas as pessoas às quais se aplica. Políticas devem ser realistas e realizáveis, definir critérios e limites, e revistas periodicamente na medida em que mudam as condições que afetam o desenvolvimento.

### **3.2.4 Avaliação Contínua de Desempenho e Potencial**

A avaliação de desempenho permite medir o desempenho individual e da equipe, identificar o potencial dos colaboradores da empresa, determinar quais as necessidades de formação, os salários, estabelecer sistemas de incentivos, permitir a progressão na carreira em outra área da empresa ou outra região e alinhar o desempenho da organização às expectativas dos clientes.

Constitui também um excelente meio de validação dos métodos de recrutamento e seleção utilizados, isto é, permite avaliar se as escolhas feitas durante a fase do recrutamento e seleção foram as mais adequadas.

O sistema de avaliação de desempenho e potencial implementado, tem por base duas áreas prioritárias de observação, que são a área técnica e a área comportamental.

De acordo com a filosofia da empresa, a avaliação de desempenho efetuada pelos clientes, tem a máxima importância no contexto global da avaliação, constituindo uma das suas vertentes mais importantes.

O resultado final da avaliação dos clientes, que é refletido pelo índice de satisfação do cliente, terá um impacto determinante nas atribuições salariais e nos benefícios e recompensas de todos os colaboradores do Pestana Hotéis & Resorts.

Para se medir se um funcionário está ou não desempenhando a sua função corretamente é comum que os profissionais sejam avaliados, para assim tentar melhorar sua produtividade. “As avaliações de desempenho permitem que você e seus empregados saibam como estão realizando o trabalho e que atitudes devem ser adotadas caso seja necessária uma melhoria de desempenho” (TANKE, 2004 p. 250).

A avaliação de desempenho ajuda o funcionário a conhecer-se melhor. Os resultados devem ser sempre levados ao conhecimento do avaliado. Também oferece informações úteis para a elaboração de um plano de treinamento. Pois com

base nas informações recebidas, pode-se planejar o treinamento do pessoal de um setor, com o objetivo de sanar as deficiências existentes.

Por várias razões, a avaliação envolve conflitos e contradições. Primeiramente, são as polêmicas em torno da idéia de avaliação como julgamento, suscitando questões de ordem moral ou subjetivas – que poderiam comprometer a validade do processo. Em segundo lugar, os conflitos pessoais, dentre eles o desejo de como o outro me avalia e a rejeição pelo que pode ser falado. Do ponto de vista de quem avalia, o conflito pode estar entre a necessidade ou o desejo de ser correto, fiel em sua avaliação e o receio em relação à resposta do avaliado. (PIMENTA, 2004, p.154).

Entretanto, procuram-se critérios que possam minimizar essas causas que distorcem os resultados. Para que isso aconteça, é preciso fazer um trabalho sério, com fichas bem elaboradas e com a coordenação de um profissional capacitado.

### **3.2.5 Treinamento de Excelência**

Com o objetivo de garantir a implementação de uma política de gestão de Desenvolvimento Organizacional que valorize o desenvolvimento de competências, é possível facilitar o acesso a estágios profissionais em diferentes áreas e funções.

Os processos relativos à formação e desenvolvimento dos profissionais das várias constituintes podem ser geridos a nível de grupo, com políticas de gestão estratégica comuns, independentemente da empresa com a qual tenham um vínculo laboral oficial.

Os colaboradores do Grupo Pestana podem desenvolver a sua carreira profissional, usufruindo de estágios organizados, nas diferentes unidades hoteleiras, sempre que se verifique que os mesmos são necessários à realização dos objetivos de crescimento e desenvolvimento do Grupo. Seguem as normas e procedimentos:

- Ao constatar que um estágio profissional é necessário para o colaborador de uma determinada unidade hoteleira, deve ser determinado pela Coordenação de Desenvolvimento Organizacional se o mesmo poderá ser realizado localmente ou se deverá ser solicitado a outra empresa do Grupo;
- Sempre que o estágio a realizar, implicar em deslocamento para outra área, envolvendo diferentes empresas, o mesmo deve ser solicitado à direção de Desenvolvimento Organizacional;

- Um acordo prévio entre os administradores das várias empresas que constituem o Grupo deverá ser estabelecido relativamente a questões fundamentais, tais como despesas de deslocamento, pagamento do salário e demais benefícios durante o período do estágio, alojamento, entre outros.

Além do departamento de Desenvolvimento Organizacional, todos os departamentos também poderiam organizar mais treinamentos técnicos, visando habilitar seus capitais intelectuais para através delas atingir suas metas.

Ao se investir em treinamento espera-se que haja aumento de produtividade, mudanças de comportamento, melhoria do clima humano na organização e redução de custos e de acidentes.

É preciso fazer um esforço permanente para comunicar de forma clara, simples e convincente qual é a sua visão, missão e quais são seus valores. Nesse treinamento deve-se incluir também as providências a serem tomadas em caso de uma reclamação. A rápida capacidade de recuperação pode salvar a qualidade do serviço e ainda manter o cliente fiel à empresa. Ou seja, as lideranças devem ensinar a todos os seus subordinados, sendo uma maneira prática da gerência apoiar o treinamento.

De acordo com Tanke (2004, p. 46), treinamento é um processo sistemático, por meio do qual, os recursos humanos adquirem conhecimento e desenvolvem aptidões pela instrução e por atividades práticas que resultam em melhor desempenho.

O treinamento e desenvolvimento organizacional adquirem relevância no processo de gestão de pessoas quando se considera o fato de que diante do hóspede, recepcionistas, mensageiros, camareiras, enfim qualquer funcionário representa o hotel. A imagem que o hóspede levará consigo é construída a partir da interação com estes profissionais – tudo o que viu, ouviu e recebeu das pessoas que lhe prestaram atendimento. E essa imagem será divulgada, tornando-se um importante veículo de divulgação da qualidade do serviço prestado. (PIMENTA, 2004, p.88).

Através do treinamento de funcionários é possível maximizar suas aptidões e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Grande parte dos funcionários é capaz de assumir mais responsabilidades, basta treiná-los com mais frequência.

O grau de autoridade de quem está lidando com o cliente é fundamental para que o cliente possa perceber que a pessoa definida para resolver seu problema tem suficiente autoridade e autonomia para garantir a solução do problema de forma eficaz. (RICCI, 2002, p. 11-12)

Também é preciso transformar as pessoas com poder de mando cada vez mais líderes e cada vez menos em chefes.

Um programa de treinamento deve se guiar por determinados pontos imprescindíveis para o seu sucesso:

- Identificar as preferências do hóspede: este é o ponto de partida para a elaboração do treinamento. Se a identificação do cliente estiver errada, todo o programa perderá o seu sentido. Para a identificação, devemos levar em consideração: Quais são as suas necessidades? E que resultados deverão ser alcançados?
- Diagnosticar o problema: nesta etapa é necessário analisar a elaboração de um programa de treinamento. Isso sempre será realizado com base em uma perfeita identificação e interpretação das necessidades reais do treinamento. Nesse caso, os funcionários poderiam estar desmotivados ou sem capacitação para realizar suas funções no hotel.
- Levantamento de necessidades: Para que um programa de treinamento tenha o resultado esperado, é preciso ajustar as ações da área de treinamento com as necessidades do hotel. Os resultados aqui traçados definirão as ações a serem tomadas posteriormente. Para realizá-lo é preciso utilizar os seguintes instrumentos: questionário, avaliação de desempenho, discussão em grupo, reuniões inter-departamentais, entrevista estruturada, pesquisa de clima, entre outros. Seja qual for o instrumento utilizado não se pode abrir mão da criatividade, tendo sempre em mente os objetivos da empresa.
- Processos e técnicas: Vários fatores do treinamento podem influir na escolha da técnica, tais como nível do treinando, forma do treinamento, tipo de necessidades, duração dos cursos, recursos humanos e materiais, condições físicas e ambientais. As técnicas mais utilizadas são: conferências ou palestras, estudos de caso, dramatizações, dinâmica de grupo, jogos de empresas. Tendo escolhido a metodologia a ser desenvolvida e as técnicas a serem utilizadas, o instrutor poderá contar com recursos didáticos que servem para esclarecer uma demonstração, motivar o grupo para uma reflexão e favorece a memorização dos assuntos apresentados.
- Tempo e custo: levar em consideração estes dois fatores antes de terminar a elaboração de um programa de treinamento. O tempo deve ser determinado a

partir das necessidades e características do público-alvo, assim como a importância do tema a ser abordado. O mal planejamento do tempo pode causar a perda de informações essenciais no término do programa.

- **Avaliação final:** Avaliando os resultados, o que mais importará para a organização é estar ciente do tipo de retorno que o programa de treinamento irá trazer para a empresa. Portanto, ao terminar um treinamento é preciso avaliá-lo junto com os funcionários e checar posteriormente se ele trouxe realmente benefícios para o Hotel.

Preocupar-se com a qualificação do pessoal é, na atualidade, um dos fatores que colaborará sensivelmente para a manutenção da empresa no mercado de serviços. A habilidade do hotel em conseguir custos baixos sem comprometer a qualidade dos serviços prestados e em promover a qualificação do pessoal para errar o mínimo possível é o ponto essencial para ter a preferência do cliente, conquistando e mantendo o mercado.

### **3.2.6 Eleição do Colaborador do Mês**

Todos os colaboradores das unidades de negócio poderão participar na atribuição deste prêmio. Os procedimentos adotados para a eleição do colaborador do mês são os seguintes:

- **1º Mês:** o chefe de recepção entrega a um hóspede de longa duração, uma chave (chave de ouro) e explica ao hóspede para escolher, dentre os colaboradores, alguém que tenha se destacado pelos serviços prestados, e que em sua opinião mereça o prêmio. Participam desta eleição os colaboradores da recepção que tenham contato com o hóspede.
- **2º Mês:** cada chefe de departamento indica, em reunião gerencial, um colaborador do *back* que tenha se destacado no mês. Será escolhido o colaborador mais votado.
- **3º Mês:** o premiado é escolhido através dos colaboradores. É colocada uma urna no refeitório. Os colaboradores pegam a cédula no departamento de Desenvolvimento Organizacional e colocam na cédula aquele colaborador que acreditam merecer ganhar o prêmio.

Nos próximos meses, repete-se a seqüência. O prêmio é um salário mínimo, sendo que os colaboradores eleitos são fotografados e sua foto colocada em local visível na recepção do Hotel.

Os doze colaboradores eleitos ao decorrer do ano, concorrem à eleição do colaborador do ano. O ganhador recebe um prêmio no valor de R\$1.000,00 e brindes.

Há alguns problemas práticos associados à vinculação da remuneração ao desempenho, no sentido de que é difícil conceber um incentivo financeiro que esteja verdadeiramente vinculado a todos os aspectos do desempenho no trabalho. A remuneração vinculada a desempenho pode distorcer o comportamento, uma vez que as pessoas ficam motivadas a adotar comportamentos que vão lhes trazer uma recompensa financeira extra, em detrimento de outros aspectos de seu trabalho.

Para muitas pessoas, o dinheiro é um elemento motivador importante no trabalho, porém tentativas de vincular remuneração e desempenho podem trazer conseqüências tanto positivas quanto negativas.

Um programa de motivação dos funcionários inclui desafios, elogios, reconhecimento, participação nos processos decisórios, participação nos lucros da empresa, bonificação salarial ou premiação para os funcionários que mais se destacam em cada área, trabalhar o senso de coletividade, ou seja, a necessidade de se trabalhar em prol do grupo, plano de carreira, incentivo de um clima prazeroso no ambiente de trabalho, líderes humanos que sabem respeitar as pessoas, segurança, existência de um canal aberto entre a chefia e seus funcionários e boas condições de trabalho.

Porém, não basta apenas um gestor implantar um tipo de premiação como funcionário do mês ou bonificação de qualquer tipo para o funcionário de maior destaque, pois se isso não for bem planejado pode acarretar em conflitos na equipe de trabalho, uma vez que uma equipe que trabalha muito bem em conjunto pode acabar em individualismo pelo prêmio. O mesmo programa que pode ser um sucesso em um hotel pode ser um fracasso em outro<sup>7</sup>. Por esse motivo é muito importante conhecer bem a equipe com que se está trabalhando para conseguir motivar o grupo como um todo.

---

<sup>7</sup> WAGEN, L. V. D.; DAVIES, C. (2001, p. 29-30).



Os funcionários precisam estar motivados para seguir procedimentos, e esta motivação pode ser feita de forma positiva ou negativa, com recompensas ou com ameaças, respectivamente. Ambos os métodos podem ser usados por um mesmo líder e ambos podem ser eficientes. (SERRA, 2005, p. 85).

Ou seja, o colaborador deve ter a possibilidade de expandir a sua capacidade, ou seja, se ele já estiver trabalhando no limite de sua capacidade, a introdução de um sistema de recompensas não maximizará seu desempenho. Outro fator crucial é o fato de que as recompensas devem ir ao encontro das necessidades e expectativas do trabalhador. Nem todo trabalhador deseja trabalhar unicamente em troca de dinheiro, ou seja, para que um sistema de recompensa seja efetivo, deve convergir com o que o trabalhador realmente deseja do seu trabalho.

Não se pode motivar pessoas pela oferta de uma recompensa que elas não valorizam. E não se pode presumir que todo o pessoal vai necessariamente valorizar a mesma recompensa da mesma maneira. Para algumas pessoas ser o “colaborador do mês” seria maravilhoso. Outras pessoas podem ver isso de forma menos positiva. Ou seja, é preciso explorar a relação esforço, desempenho no trabalho e satisfação com o emprego. O que importa são as percepções que o indivíduo tem da relação entre seu esforço e a recompensa.

Em síntese, as recompensas podem resultar em um desempenho melhor se os colaboradores tiverem a capacidade de aprimorá-lo, se de fato desejarem as recompensas que estão sendo oferecidas e se houver poucas restrições físicas e psicológicas.

### **3.2.7 Festas de Natal**

As festas de Natal ocorrem anualmente e destinam-se a todos os colaboradores do Grupo e seus filhos pequenos cujas idades estejam compreendidas entre dois e doze anos. A organização das festas de Natal é de responsabilidade da Coordenação de Desenvolvimento Organizacional do Hotel e ocorrem em dois momentos diferentes.

A festa é organizada através de três etapas:

1. Jantar para o qual é organizado um *buffet*, com entrada, prato de peixe, prato de carne, sobremesas e café.

2. Programa de entretenimento, incluindo apresentação de variedades que podem ser organizadas e apresentadas pelos próprios colaboradores ou terceirizadas;
3. Distribuição dos prêmios do colaborador do ano e outros prêmios, como viagens e estadias em Hotéis do Grupo.

Os presentes que forem sorteados só serão entregues a colaboradores ausentes desde que estejam trabalhando. Normalmente é realizado um discurso de abertura pelo presidente ou por um dos administradores. Nesta festa poderão participar todos os filhos de colaboradores que possuam dentre dois e doze anos de idade. Todas as crianças recebem lanches e brinquedos.

Tendo o trabalho como ponto de partida, será necessário desenvolver programas que integrem a vida profissional à vida fora do trabalho, orientando e educando as pessoas para que elas olhem dentro de si mesmas, procurando conhecer melhor suas reais expectativas e aspirações. Porque, acima de tudo, é preciso dar à vida um significado e uma amplitude muito maiores do que os permitidos pela carreira.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através do estudo de caso, constatou-se que os valores do Pestana Curitiba Hotel são um exemplo para as demais empresas. Sendo que o Departamento de Desenvolvimento Organizacional valoriza o colaborador, possibilitando o desenvolvimento de carreiras e consequentemente sua ascensão profissional. O processo de auto-indicação também é essencial para o preenchimento de vagas do hotel e constitui num excelente agente de autodesenvolvimento do indivíduo no trabalho.

Apenas alguns ajustes nos procedimentos padrões são necessários, reavaliando os processos produtivos e gerando uma reengenharia dentro dos setores. Ou seja, para operacionalizar tal iniciativa dentro de qualquer organização, é necessário o comprometimento de todas as áreas envolvidas no processo.

Primeiramente, é importante que os funcionários tenham mais autonomia para tomar decisões sem depender de um supervisor em todos os momentos mais problemáticos, pois os hóspedes dão muito valor a soluções rápidas e eficientes. É preciso mudar o papel de supervisor para facilitador, cuja função é de desenvolver as pessoas e habilidades, tornando-as capazes de realizar por si próprias, processos adicionais de valor.

Também é importante que os gestores avaliem o grau de motivação dos funcionários, aplicando ações corretivas sem que isso envolva custos elevados. Como exemplo, a alimentação que deve ser servida em refeitório amplo, arejado e com cardápio balanceado. Também é importante oferecer uma sala de estar confortável e acessível a todos os colaboradores. Os supervisores e todos os que estão no cargo de chefia devem conduzir o trabalho, objetivando o aumento da motivação de seus subordinados, sendo que é imprescindível a capacidade de liderança por parte de toda a chefia.

Outro fator que deve ser levado em consideração é o desperdício. Pode ser representado pelos gastos realizados na execução de um serviço, sendo agregadores de valor ou não, que representem excesso em relação ao que seria efetivamente gasto.

Nesse contexto, o trabalho visa propor a criação de novos valores e novas idéias, agregando conhecimentos práticos organizacionais relativos à redução dos custos. Uma vez que a habilidade das empresas em conseguir que as tarefas sejam

executadas com eficácia, baixo custo e qualidade, depende muito mais da conquista do coração dos colaboradores do que de suas mentes.

É importante lembrar também que a boa qualidade do serviço entregue ao cliente externo inicia-se com a boa qualidade do serviço entregue ao cliente interno. Treinar, preparar e acompanhar constantemente os profissionais são ações fundamentais para o hotel ser bem sucedido. É preciso coletar informações através das avaliações de desempenho, utilizando-as como base para planejar o treinamento do pessoal de um setor, com o objetivo de sanar as deficiências existentes.

Desenvolver a excelência no atendimento é desenvolver a excelência naqueles que atendem. Esse é um dos mais importantes fatores para garantir crescimento em negócios através da satisfação e retorno contínuo de clientes.

O Pestana Curitiba Hotel tem a possibilidade de acompanhar os seus processos, desde o início das atividades até o final, onde é possível a verificação e acompanhamento das variáveis que influenciam diretamente e indiretamente. Ao verificar esses dados é possível a visualização de novas estratégias que visem a organização do trabalho, sendo que dessa forma se torna possível o hotel criar o seu diferencial competitivo no mercado, agregando valor ao serviço e proporcionando o lucro esperado.

As empresas prestadoras de serviço, para serem competitivas e garantirem a sua sobrevivência, necessitam do capital humano. O seu sucesso, enquanto empresas, repousa fundamentalmente no elemento humano qualificado. Entretanto, é necessário que o salário também seja compatível com as experiências de cada profissional, não sendo recomendado procurar um candidato de maior qualificação possível, com o menor salário, e acreditar que está ganhando com este tipo de negociação.

Uma empresa de serviços deve atender os clientes de forma eficiente e com qualidade. Porém essa qualidade é subjetiva e medida pela experiência e expectativas criadas pelos hóspedes. No setor turístico e de meios de hospedagem, o cliente está cada vez mais experiente, bem informado e exigente. Daí a necessidade da prestação de serviços de qualidade, prestados por colaboradores competentes e motivados para desempenhar suas funções.

Enfim, o alinhamento dos Recursos Humanos à estratégia da empresa é muito importante, visto que o planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta para a construção e a consolidação da imagem da empresa. É uma ferramenta para a gestão organizacional que foca o futuro das organizações e alinha o pensamento, os objetivos e as ações a serem traçadas por todos os membros de uma organização ao longo de um período de médio e longo prazo. A organização do trabalho seja de forma operacional ou gerencial, deve ser intensamente aplicada, gerando os ganhos necessários à permanência da empresa no mercado.

Para Castelli (2001, p. 37), a “indústria” hoteleira não pode mais ser considerada como uma atividade marginal, mas como um elemento de grande significado dentro de uma estratégia e de uma política de desenvolvimento turístico de uma região ou país.

Sendo assim, não resta outra alternativa para o Pestana Curitiba Hotel do que buscar a qualidade em tudo através de todos os colaboradores da empresa. É preciso criar uma nova mentalidade e adotar um novo estilo gerencial, voltado para o processo, visando o encantamento do cliente tanto interno quanto externo.

Hoje em dia não basta o hotel ter o melhor produto e um serviço de qualidade. Para encantar o hóspede é preciso vender experiências. Desse modo poder-se-á, sobretudo através da educação e do treinamento dos colaboradores, fazer com que tais momentos se tornem inesquecíveis.

## REFERÊNCIAS

ACOSTA, A. J.; FERNÁNDEZ, N.; MOLLÓN, M. **Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería**. Madrid: Pearson Educación, 2002.

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. Barueri: Manole, 2005. 365 p.

BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001. 334 p.

BARRETO, Margarita **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 7ªed. Campinas: Papirus, 1999. 231 p.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 9 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001. 731 p.

CAVASSA, C. R. **Hotéis – Gerenciamento, segurança e manutenção**. São Paulo: Roca, 2001. 250 p.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1989. 139 p.

DEGEN, R. J.; MELO, A. A. A. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 8. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004. 368 p.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. 312 p.

DAVILLA, J. A. M. **Calidad del Servicio en el Sector Turístico**. 1ªed. A Coruña: NETBIBLO, 2002.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 256 p.

FERNANDES, I. P. e COELHO, M. F. **Economia do Turismo – Teoria & prática**. São Paulo: Campus. 2002

FLIPPO, E. B. **Princípios de Administração de pessoal**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1979. 311 p.

FLORES, PAULO S. O. **Treinamento em Qualidade: Fatores de sucesso para desenvolvimento de hotelaria e turismo**. São Paulo: Roca, 2002.

FREITAS, A. B. **A psicología, o homem e a empresa**. São Paulo: Atlas, 1988. 141 p.

GALLEGO, Jesús Felipe. **Hosteleria y Productividad**. Madrid: ASEHS, 1994.

GUERRIER, Y. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes: uma perspectiva internacional**. Tradução de: Lenke Peres. 3. ed. São Paulo: Futura, 2003.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. 2 ed. São Paulo: EPU, 1977.

INGRAM e MEDLIK. **Introdução à Hotelaria- Gerenciamento e Serviços**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 254 p.

KOTSCHEVAR, L. H. e KNIGHT, J. B. **Gestão, Planejamento e Operação de Restaurantes**. São Paulo: Roca, 2005.

KOTLER, R.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 145 p.

LA TORRE, F. **Administração Hoteleira Parte II- Alimentos e Bebidas**. São Paulo: Roca, 2002.

LICKRORISH, L. J.; JENKINS, C. L. **Introdução ao Turismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 317 p.

MARTIN, R. J. **Governança: Administração e Operação de Hotéis**. São Paulo: Roca, 2004.

- MARDEGAN JR., E. **A empresa Inteligente: O Sucesso é Humano**. São Paulo: Gente, 1995. 115 p.
- MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. 9 ed. São Paulo: Pioneira, 1995. 185 p.
- MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. Tradução de: Vinicius Figueira. 4. ed. Porto Alegre: Bookman (Artmed), 2001.
- NUTTIN, J. **Teoria da Motivação Humana**. São Paulo: Loyola. 1983. 299 p.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Desenvolvimento de Turismo Sustentável: Manual para Organizadores Locais**. São Paulo: Bookman, 2001.
- PIMENTA, M. A. **Gestão de pessoas em Turismo**: sustentabilidade, qualidade e comunicação. São Paulo: Alínea, 2004.
- PÉREZ, Luis di Muro. **Manual prático de Recepção Hoteleira**. São Paulo: Roca, 2001
- RICCI, R. **Hotel - Gestão competitiva no século XXI**: ferramentas práticas de gerenciamento aplicadas à hotelaria. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- RUTHERFORD, D. G. **Hotel Gerenciamento e Operações**. 2ª ed. São Paulo: Editora Roca, 2004.
- SERRA, F. A. **Fator humano da qualidade em empresas hoteleiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- SILVA, F. B. da. **A psicologia aplicada ao turismo e hotelaria**. 2. ed. São Paulo: CenaUn, 2000.
- SUPER, D. E.; BOHN JUNIOR, M. J. **Psicologia ocupacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas S.A. , 1980. 229 p.
- TANKE, M. L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. Tradução de: Roberto Galman. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning.
- VIERA, E. V. de. **Qualidade em serviços hoteleiros**: a satisfação do cliente é função de todos. Caxias do Sul: Educs, 2004.



WAGEN, L. V. D.; DAVIES, C. **Supervisão e Liderança em Turismo e Hotelaria**. São Paulo: Contexto, 2001.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed: 2004. 520 p.

## **LISTA DE ANEXO**

<b>ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DO HOTEL.....</b>	<b>61</b>
--	-----------

## **ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DO HOTEL**

Organograma Pestana Curitiba Hotel

